



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Os Antecedentes Organizacionais do Empreendedorismo Corporativo: Um Instrumento de Avaliação**

**Luís Filipe Neves Marques**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e criação de empresas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José Matos Ferreira

**Covilhã, junho de 2020**



## Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor João José Matos Ferreira por toda a ajuda, disponibilidade e incentivo dado ao longo deste processo, tendo sido crucial para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Às empresas que se disponibilizaram em participar neste estudo e pelo tempo dispensado para o preenchimento do questionário, uma vez que sem a participação destas, este estudo não seria possível.

Aos meus pais, Alice e João e em especial à minha irmã Sónia por estarem sempre do meu lado e por me apoiarem em todas as minhas decisões. Sem vocês nada disto seria possível.

Aos meus grandes amigos Tânia, Joana, Cátia, Sofia e André por estarem sempre do meu lado e me apoiarem em todos os momentos da vida e deste processo.





## Resumo

O Empreendedorismo corporativo (EC) tem sido considerado na literatura como uma ferramenta essencial para as empresas conseguirem atingir vantagem competitiva nos mercados onde atuam. Para tal, foram identificados por Hornsby *et al.* (1999) cinco antecedentes organizacionais (apoio da gestão de topo; critérios de trabalho; recompensas e incentivos; disponibilidade de tempo; e fronteiras organizacionais) fundamentais na implementação de uma estratégia de EC com sucesso. Neste sentido, Kuratko *et al.* (2014) desenvolveu o CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) como um instrumento psicométrico baseado nesses cinco antecedentes para avaliar o nível de EC nas organizações. Este estudo visa mensurar o nível de EC a uma amostra de empresas portuguesas, relativamente à existência destes cinco antecedentes organizacionais internos e pretende assim contribuir para a validação do CEAI em contexto português. Os resultados evidenciam a presença de apenas dois dos antecedentes organizacionais identificados. Neste sentido, torna-se importante por parte das empresas portuguesas avaliarem o nível de EC para poderem identificar e melhorar a sua capacidade estratégica de EC com vista ao sucesso organizacional.

## Palavras-chave

Empreendedorismo corporativo, estratégia, inovação, apoio da gestão, critérios trabalho, recompensas e incentivos, disponibilidade de tempo, fronteiras organizacionais.



## Abstract

Corporate entrepreneurship (CE) has been considered in the literature as an essential tool for companies to achieve competitive advantage in the markets where they operate. To this end, they were identified by Hornsby et al. (1999) five organizational antecedents (top management support; work discretion; rewards and incentives; time availability; and organizational boundaries) fundamental to the implementation of a successful CE strategy. In this sense, Kuratko et al. (2014) developed the CEAI (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument) as a psychometric instrument based on these five antecedents to assess the level of CE in organizations. This study aims to measure the level of CE to a sample of Portuguese companies, regarding the existence of these five internal organizational antecedents and thus intends to contribute to the validation of CEAI in Portuguese context. The results show the presence of only two of the organizational antecedents identified. In this sense, Portuguese companies need to assess the level of CE to identify and improve their strategic CE capacity with a view to organizational success.

## Keywords

Corporate entrepreneurship, strategy, innovation, management support, work discretion, rewards and reinforcement, time availability, organizational boundaries.





# Índice

Lista de figuras	xii
Lista de tabelas	xiv
Lista de acrónimos	xvi
1. Introdução	2
2. Revisão de literatura	5
2.1. Empreendedorismo corporativo como uma estratégia de inovação	5
2.2. Autonomia/critérios de trabalho	10
2.3. Recompensas e incentivos	12
2.4. Disponibilidade de tempo	14
2.5. Fronteiras organizacionais	16
3. Metodologia	18
3.1. Contextualização do estudo	18
3.2. Ferramenta de recolha de dados- <i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)</i>	20
3.3. Caracterização das variáveis	21
4. Resultados	23
4.1. Análise e validação das escalas	23
4.2. Modelo de estudo e teste de hipóteses	28
5. Discussão de resultados	31
6. Conclusão do estudo	35
6.1. Contribuições, limitações e futuras linhas de investigação	37
7. Bibliografia	38
8. Anexos	51



## Lista de Figuras

Figura 1-Modelo Conceptual .....	18
Figura 2-Output do modelo desenvolvido no <i>SmartPLS</i> .....	30



## Lista de Tabelas

Tabela 1-	Síntese dos procedimentos metodológicos	20
Tabela 2-	Resultados de análise fatorial confirmatória do CEAI	23
Tabela 3-	Resultados da avaliação de confiabilidade	26
Tabela 4-	Validade discriminante do estudo	26
Tabela 5-	Validade discriminante do rácio HTMT	27
Tabela 6-	Caraterização das variáveis do modelo	29
Tabela 7-	Frequência de cada variável	29
Tabela 8-	Teste de hipóteses do modelo de estudo	31



## Lista de Acrónimos

CEAI	<i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument</i>
EC	Empreendedorismo corporativo
Pme	Pequena-média empresa
AVE	Variância média explicada
CR	<i>Composite reliability</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>









## 1. Introdução

A história tem provado que os negócios têm que ter habilidade de mudar, transformar e inovar rapidamente para alcançarem as expectativas dos mercados em rápida mudança (Tseng e Chi Tseng, 2019). O ambiente de negócios global atual obriga que as empresas estabelecidas adotem estratégias empreendedoras para revitalizar as organizações existentes e para criar inovação (Ireland *et al.*, 2009; Morris *et al.*, 2010). Neste sentido, as empresas de hoje esforçam-se de forma dinâmica para se tornarem mais empreendedoras, implementando diferentes políticas, para alcançar um melhor perfil empreendedor (Morris *et al.*, 2010) provavelmente devido à consciencialização dos muitos benefícios associados ao Empreendedorismo Corporativo (EC) (Khajeheian e Friedrichsen, 2017).

A literatura sugere que ao implementarem uma estratégia de EC as empresas tornam-se capazes de estimular a criatividade e a inovação dentro da empresa de forma mais eficaz, através da identificação de potenciais oportunidades, bem como através da exploração e comercialização de novos produtos ou serviços. Assim, o EC facilita os esforços das empresas para explorarem as suas vantagens competitivas e adquirirem as capacidades necessárias para alcançar novas oportunidades (Covin, Slevin e Heeley, 2000; Ireland, Kuratko e Covin, 2003).

Neste sentido, torna-se importante que as empresas encontrem os ingredientes certos dentro delas para reforçar a exploração e reconhecimento das perspetivas empreendedoras dos empregados (Ireland *et al.*, 2009), sendo visível uma luta constante por parte das mesmas para encontrar as estratégias certas para iniciar a atividade inovadora entre os seus funcionários (Kuratko, Covin e Hornsby, 2014). Para tal, é importante perceber que tipos de recursos devem ser mobilizados e a forma como se deve incentivar este tipo de atividades de forma eficiente e rentável.

Existem várias variáveis controláveis e não controláveis pelos gestores que influenciam a implementação de uma estratégia de EC. Nesse sentido, Hornsby, Kuratko e Montagno (1999) reportaram a existência de cinco antecedentes organizacionais, determinantes do comportamento empreendedor, controláveis pelos gestores, para quando se está a tentar estabelecer um ambiente interno condutivo à atividade empreendedora individual, sendo estes: i) o apoio da gestão ao empreendedorismo, ii) autonomia/ critérios de trabalho, iii) recompensas e incentivos, iv) disponibilidade de tempo e v) fronteiras organizacionais.

Para se poder analisar se uma empresa está preparada para implementar uma estratégia de EC deve ter-se em conta estes cinco antecedentes organizacionais determinantes do comportamento empreendedor dentro de uma organização. Assim, estes fatores individualmente e combinados são teoricamente considerados cruciais para apoiar as iniciativas empreendedoras dentro de uma organização (Hornsby *et al.*, 2013). Um estudo de Goodale *et al.* (2011) a 177 empresas demonstrou que os fatores internos para o EC mencionados por

Hornsby *et al.* (1999) têm um papel significante em melhorar a *performance* inovadora, concluindo assim, que um ambiente empreendedor interno é um componente fundamental para melhorar a *performance* inovadora das empresas.

Foi desenvolvido por Hornsby *et al.* (2002) e finalizado por Kuratko *et al.* (2014), nos Estados Unidos da América, um instrumento designado de CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) baseado nos cinco antecedentes organizacionais reportados por Hornsby *et al.* (1999) com o objetivo de medir os fatores organizacionais internos específicos que influenciam o comportamento empreendedor de uma organização. Segundo Gupta *et al.* (2004), o CEAI pode servir como um guia para melhorar as ações de EC facilitando a comunicação eficiente da visão empreendedora da gestão, apoiado com os recursos apropriados e encorajando a geração de novas ideias. Implementar o CEAI pode também ajudar a melhorar as *skills* empreendedoras dos indivíduos, que são considerados dos recursos mais importantes quando se realiza atividades empreendedoras inovadoras (Montoro- Sánchez *et al.*, 2009).

Como se trata de um estudo com variáveis psicométricas desenvolvido nos Estados Unidos da América, tem sido questionada se as presenças destes cinco antecedentes organizacionais permanecem relevantes em contextos de diferentes países (van Wyk e Adonisi, 2011; Lekmat e Chelliah, 2014; Bhardwaj e Sushil, 2011; Umrani e Mahmood, 2015). Neste sentido, a presente investigação empírica pretende contribuir para este gap identificado na literatura, mediante a análise da presença destes antecedentes em Portugal, na forma como as empresas portuguesas percebem e apoiam os cinco antecedentes organizacionais determinantes do comportamento empreendedor de modo a desenvolver o EC nas organizações. Neste sentido, será aplicado o CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*), a gestores de diferentes níveis, pertencentes a diferentes organizações portuguesas que exercem atividade em Indústrias transformadoras.

Em termos académicos, este estudo pretende contribuir para a literatura evidenciando a importância da existência destes cinco antecedentes organizacionais para auxiliar o desenvolvimento de uma estratégia de EC, bem como, evidenciar a situação de Portugal relativamente à percepção que as empresas têm perante estes antecedentes organizacionais do comportamento empreendedor.

Este estudo é constituído por uma parte teórica seguido de uma parte empírica. No primeiro capítulo deste estudo é apresentada uma revisão da literatura, na qual é desenvolvida a ligação entre o EC e os antecedentes organizacionais de uma estratégia de EC e são evidenciadas as hipóteses de investigação a testar empiricamente. No segundo capítulo, apresenta-se a parte empírica do estudo que é composta pela metodologia e caracterização das variáveis de estudo. Seguido pelo terceiro capítulo relativo à análise dos resultados quantitativos e a respetiva

discussão que se encontra no capítulo seguinte. No último capítulo, são apresentadas as conclusões, as limitações e futuras linhas de investigação.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Empreendedorismo Corporativo como uma Estratégia de Inovação

O termo Empreendedorismo Corporativo (EC) tornou-se uma forma importante da inovação corporativa que é vista como um processo que facilita os esforços das empresas para inovar e que coopera efetivamente com as realidades competitivas que as empresas encontram ao competir nos mercados mundiais (Kuratko *et al.*, 2014).

O EC refere-se à busca de ações e iniciativas empreendedoras que transformam as empresas estabelecidas através da renovação estratégica de processos e no âmbito das operações que transformam novos segmentos de mercado ou de áreas tecnológicas (Guth e Ginsberg, 1990). Porém, é frequentemente designado na literatura de *corporate venturing* ou intra-empendedorismo e iniciou-se em organizações já estabelecidas com a intenção de: lucratividade (Zahra, 1991), renovação estratégica (Guth e Ginsberg, 1990), estimulação da inovação (Baden-Fuller, 1991), ganhar conhecimento para futuras cadeias de valor (McGrath *et al.*, 1994) e para alcançar sucesso internacional (Birkinshaw, 1997).

O *corporate venturing* está relacionado ao lançamento de novas empresas que podem ser criadas dentro ou fora da organização bem como através de *joint ventures* criadas em parceria com outras empresas. O conceito de intra-empendedorismo pode ser definido como um comportamento estratégico dos colaboradores para explorar uma determinada unidade de negócio (Kuratko, Montagno e Hornsby, 1990). Assim, o intra-empendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer lugar da organização (Hashimoto, 2006). Para tal, os indivíduos que participam no processo de EC têm que possuir *skills* individuais específicas para integrarem com sucesso conhecimento novo e existente de forma que identifiquem, avaliem e encarem oportunidades empreendedoras de desenvolvimento económico (Heyton e Kelly, 2006).

Sharma e Chrisman (1999) definiram o EC como o processo onde um indivíduo ou grupo de indivíduos, associados a uma organização, criam uma nova organização ou renovam e inovam a organização existente. Holt (2007) definiu EC como o processo de melhorar a habilidade da empresa para adquirir e utilizar as habilidades e *skills* dos membros da organização. O EC também pode ser definido como a visão direcionada para a organização inteira onde o comportamento empreendedor propositadamente e continuamente revitaliza a organização e molda as suas operações através do reconhecimento e exploração do comportamento empreendedor (Kuratko, Covin e Hornsby, 2014). Este termo é, assim, considerado como uma atitude ou comportamento estratégico através do qual, indivíduos pertencentes a uma

organização assumem novas atividades para aumentar os domínios de competência da empresa e melhoram o seu conjunto de oportunidades através da inovação (Kuratko e Morris, 2018).

Como o EC é o empreendedorismo dentro de uma organização existente, este pode apresentar quatro dimensões: a criação de novos negócios, a inovação, a renovação e a proatividade (Hisrich e Antoncic, 2001). Segundo autores mais recentes, Kuratko e Audretsch (2013) e Morris *et al.* (2011), o EC também se pode manifestar através de *corporate venturing* e/ou empreendedorismo estratégico.

O Empreendedorismo estratégico refere-se assim, a um conjunto de inovações/atividades empreendedoras significativas que são adotadas pelas empresas de modo a alcançarem a vantagem competitiva (Kuratko e Morris, 2018). Desta forma, o empreendedorismo estratégico pode ser encontrado em diferentes formas (Covin e Miles, 1999; Hitt, Ireland, Camp e Sexton, 2001; Ireland e Webb, 2007; Kuratko e Audretsch, 2009): renovação estratégica (adoção de uma nova estratégia), regeneração sustentada (introdução de um novo produto ou serviço dentro de uma categoria existente), redefinição de domínios (reconfiguração de produtos existentes ou categorias de mercado), renovação organizacional (inovação internamente focada para o melhoramento da estratégia) e reconstrução do modelo de negócio (alteração do modelo de negócio existente).

Assim, as empresas que exibem uma cultura de EC são tipicamente vistas como entidades flexíveis e dinâmicas, preparadas para tirar vantagem de novas oportunidades de negócio quando estas aparecem (Kuratko, Goldsby e Hornsby, 2012). Desta forma, o maior impulso para uma estratégia de EC está relacionada a uma revitalização da liderança, da criatividade e da inovação nas empresas (Kuratko e Audretsch, 2013).

O EC é tipicamente estudado como um processo *top-down* relacionado à criação de mudança, renovação e flexibilidade na organização, que ocorre através da disponibilidade da gestão para comportamentos inovadores, proativos e que envolvam risco (Covin e Slevin, 1999; Raunch *et al.*, 2009). As empresas tornam-se empreendedoras na forma como os membros de gestão especificam qual a direção geral da empresa e na maneira como se adaptam às contingências das mudanças no ambiente organizacional (Kuratko e Morris, 2018). No entanto, a literatura sugere que a atividade empreendedora pode acontecer em todos os níveis de uma organização e também pode ocorrer através de atividades iniciadas por indivíduos dentro da organização, quer haja permissão para a execução das mesmas ou não (De Jong e Wennekers, 2008; Wales *et al.*, 2013).

Uma estratégia de EC é conceptualizada como uma visão direcionada e uma confiança relativamente ao EC por toda a organização que propositadamente e continuamente rejuvenesce e molda o âmbito das suas operações através do reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras (Ireland *et al.*, 2009). Estas organizações exploram novos domínios de negócio bem como novas formas de conduzir o negócio dentro dos domínios



existentes (Kuratko *et al.*, 2014). Para manterem uma cultura empreendedora, as empresas têm que reconhecer o fracasso e às vezes até elogiar-lho. Neste tipo de organizações está claro que o fracasso vem com a aprendizagem e com a inovação (Kriegesmann, *et al.*, 2005).

Contudo, o EC não é um fator que contribui de forma isolada para a inovação do negócio, mas é sim, o resultado de um conjunto de esforços coletivos dos membros de uma organização (Akehurst, Comeche e Galindo, 2009). A habilidade de alcançar e manter o empreendedorismo em uma organização depende do equilíbrio entre a necessidade de iniciativa individual e o espírito de cooperação e a inovação dentro do grupo (Morris *et al.*, 2008). Neste sentido, torna-se importante que a organização encontre os ingredientes certos dentro da organização para reforçar a exploração e reconhecimento das perspectivas empreendedoras dos empregados (Ireland *et al.*, 2009).

Uma das áreas do Empreendedorismo Corporativo (EC) controláveis por um gestor é a criação de um ambiente laboral altamente condutivo à inovação e a comportamentos empreendedores (Kuratko, Hornsby e Covin, 2014). Neste sentido, o ambiente e a própria organização são preponderantes para criar condições para o desenvolvimento da proatividade, de novos negócios inovadores e de renovação de negócios já existentes (Hisrich e Antoncic, 2001). Sustentar um clima de empreendedorismo dentro da organização é importante para motivar os empregados a aumentar a produtividade e a trazer inovação para o negócio (Nasution *et al.*, 2010).

Se uma organização está seriamente empenhada em desenvolver o seu ambiente interno para promover atividades empreendedoras, tem que procurar medir dimensões específicas associadas a um ambiente de inovação bem como a examinação de antecedentes do comportamento empreendedor do indivíduo, para que se perceba qual o ambiente interno mais eficiente para o EC (Kuratko, Hornsby e Covin, 2014). Neste sentido, para avaliar o grau de empreendedorismo, são necessárias medições da orientação empreendedora da organização (Kuratko e Morris, 2018).

A orientação empreendedora de uma empresa é demonstrada pela forma como os gestores de topo estão dispostos a arriscar a nível dos negócios e a favorecem as mudanças e a inovação de modo a alcançar uma vantagem competitiva para a empresa e conseguir competir com outras empresas agressivamente (Miller, 1983). É uma construção a nível da empresa que se refere às decisões estratégicas e à filosofia de gestão de operações que são inovadoras, arriscadas e proativas (Covin e Slevin, 1989).

Assim, a orientação empreendedora pode ser definida como o processo estratégico que os principais tomadores de decisão utilizam para realizar o propósito da organização, sustentar a sua visão e aumentar a sua vantagem competitiva (Rauch *et al.*, 2009). É considerada a orientação estratégica de uma empresa, captando aspetos empreendedores específicos de

estilos de decisão, métodos e práticas (Wiklund e Sheperd, 2003), sendo uma consideração coletiva do comportamento empreendedor e de uma atitude de risco (Anderson *et al.*, 2014).

Estudos realizados provam que as PME que têm uma elevada orientação empreendedora tendem a ser mais rentáveis (Tang e Hull, 2012), a superar os seus rivais (Engelen, Kube, Schmidt e Flatten, 2014), têm uma capacidade de aprendizagem mais elevada (Dada e Fogg, 2014), um maior crescimento de empregabilidade (Wang e Altinay, 2012), são mais orientadas para o consumidor (Tajeddini *et al.*, 2013), têm uma maior habilidade a interagir de forma eficiente e influenciando outros (Cong, Dempsey, e Xie, 2017).

As descobertas científicas sugerem, constantemente, que fatores organizacionais internos têm um papel fundamental no encorajamento do Empreendedorismo Corporativo (EC) (Covin e Slevin, 1991) e é necessário um conjunto de antecedentes organizacionais que são responsáveis pelo desenvolvimento de uma estratégia de EC (Hisrich e Antoncic, 2001). À medida que a investigação sobre o EC evoluiu, vários investigadores reconheceram a importância de antecedentes organizacionais internos para promover e apoiar uma *performance* inovadora (Guth e Ginsberg, 1990; Covin e Slevin, 1991; Zahra, 1991; Brazeal, 1993; Kuratko *et al.*, 1993; Zahra e Covin, 1995; Hornsby *et al.*, 1999; Antoncic e Hisrich, 2001; Hornsby *et al.*, 2002, 2009).

Kuratko *et al.* (1990) consideraram três fatores como os mais importantes antecedentes do comportamento empreendedor da gestão que são: apoio da gestão, estrutura organizacional e recompensas/ prémios. Sendo mais tarde demonstrado e validado pela literatura que estes três fatores contribuem efetivamente para criar antecedentes organizacionais que estimulam iniciativas de empreendedorismo futuras por parte dos membros da organização (Kuratko *et al.*, 2005). O mesmo estudo foi replicado e estendido parcialmente por Hornsby *et al.* (1999) o qual reportou a existência de cinco antecedentes organizacionais determinantes do comportamento empreendedor: apoio da gestão ao empreendedorismo, autonomia/ critérios de trabalho, recompensas e incentivos, disponibilidade de tempo e fronteiras organizacionais.

Quando se está a tentar estabelecer um ambiente interno condutivo à atividade empreendedora individual, estes elementos sugeridos são controláveis pelos gestores. O EC está assim relacionado com um conjunto de antecedentes e características da própria organização, que segundo o modelo de Hisrich e Antoncic (2001), o ambiente e as características da organização é que antecede à criação de uma estratégia de empreendedorismo corporativo e de certa forma promovem o crescimento e o aumento da produtividade organizacional.

É de notar que os gestores só se envolvem em ações empreendedoras quando os antecedentes organizacionais dessas ações existem e quando estão conscientes da sua existência (Kuratko *et al.*, 2005). Reconhecer e interpretar os antecedentes e as indicações de um ambiente interno que apoia medidas empreendedoras resulta na capacidade de os indivíduos avaliarem as suas competências empreendedoras, tendo como referência o que percecionam como ser o conjunto

de recursos organizacionais, oportunidades e obstáculos para se envolverem em ações empreendedoras (Chen, Greene e Crick, 1998). Uma empresa só está a aplicar uma estratégia empreendedora, quando os esforços de criação de estratégias para criar vantagens competitivas e explorá-las estão enraizados nas ações empreendedoras da empresa (Kuratko e Morris, 2018).

No entanto, sem uma medição adequada destes elementos, não se consegue perceber como estes são percebidos pela organização. Neste sentido, os gestores são desafiados a medir a existência destes elementos e a percepção deles através dos olhos dos empregados (Kuratko *et al.*, 2014). Assim, o *corporate venturing*, empreendedorismo estratégico e uma orientação empreendedora, combinam-se para formar o domínio do EC. Com base nestes elementos, torna-se assim possível, desenvolver uma estratégia de EC (Kuratko e Morris, 2018).

Neste sentido, a habilidade de uma empresa de aumentar o seu carater empresarial é afetada pela conciliação entre as práticas da equipa de gestão e as suas ações empreendedoras (Zahra *et al.*, 1999). A gestão desempenha um papel fundamental em encorajar os empregados a acreditarem que a inovação é esperada por parte de todos os membros da organização (Scheepers, 2012). Burgelmam (1983) defende que o EC depende tanto das capacidades dos participantes a nível operacional que podem explorar oportunidades empreendedoras, bem como da visão da equipa de gestão de que o empreendedorismo é necessário num momento particular do desenvolvimento da organização. Neste sentido, a gestão de topo tem como objetivo entregar conhecimento ou recursos desejados e estabelecer um ambiente empresarial orientado para a inovação (Sehora e Theerapatvong, 2010).

Como uma iniciativa de EC também pode ocorrer através de fatores motivacionais internos de um funcionário, esta pode ser seguida com o objetivo de ganhar satisfação pessoal e reconhecimento da organização (Schindehutte *et al.*, 2000). A literatura indica que a percepção do apoio organizacional de forma positiva pelos empregados, representa um elemento crítico para a determinação de um ambiente de trabalho favorável, que estimula e motiva o comportamento do empregado para contribuir de forma criativa para o negócio e para os objetivos da empresa (Eisenberger *et al.*, 2002).

Assim, as organizações que exploram as estratégias de EC exibem um conjunto de comportamentos e processos empreendedores, associados aos diferentes níveis de gestão. Ao trabalharem em conjunto os gestores de diferentes níveis são responsáveis por verificar que alguns recursos e capacidades de hoje são usadas para criar as competências centrais através das quais, o sucesso competitivo futuro pode ser perseguido (Kuratko *et al.*, 2005).

O apoio da gestão incorpora os incentivos e a vontade dos gestores para facilitarem atividades empreendedoras dentro de uma organização (Hornsby *et al.*, 1993). Neste sentido, o apoio da gestão pode assumir várias formas, incluindo o apoio de ideias inovadoras e o reconhecimento dos indivíduos que desenvolvem ideias, providenciando assim, o conhecimento ou recursos

necessários tais como capital para desenvolver ideias ou institucionalizar a atividade empreendedora dentro do sistema da empresa e nos seus processos (Hornsby *et al.*, 2002). Este tipo de apoio cria a percepção de que o empreendedorismo corporativo é valorizado e que os gestores devem procurar promover o comportamento exploratório encorajando os empregados a resolver problemas de forma inovadora, a procurar oportunidades de uma forma proativa embarcando em projetos com incerteza moderada, permitindo assim à empresa procurar vantagens nos mercados (Scheepers, 2012). Kuratko *et al.*, (1990) consideraram o apoio da gestão ao empreendedorismo como um antecedente organizacional importante para a implementação de uma estratégia de EC.

Assim, o apoio da gestão ao empreendedorismo está relacionado à percepção que o indivíduo tem que os gestores de topo apoiam, facilitam e promovem o comportamento empreendedor incluindo o reconhecimento de ideias inovadoras, providenciando os recursos e reconhecimentos requeridos para os indivíduos agirem de forma empreendedora (Kuratko *et al.*, 2014). Com uma percepção de um forte apoio da gestão de topo, os empregados podem alcançar os objetivos e aumentar a sua eficácia individual (Ryan e Tipu, 2013).

Contudo, Morris *et al.* (2011) alertam os gestores que a atividade empreendedora tem que ser integrada com cuidado nas estratégias gerais da empresa. Ao agirem desta maneira, o ambiente interno da organização tem que ser condutor da manutenção e iniciação de estratégias indutoras de inovação (Ireland *et al.*, 2009). Para tal, os membros de gestão devem usar uma variedade de mecanismos complementares para facilitarem o desenvolvimento das perspectivas empreendedoras dentro da organização (Goodale *et al.*, 2011). O EC nem sempre ocorre com sucesso (Morris e Kuratko, 2002), mas tem que começar em algum lado, por vezes de forma pequena e controlada (Kuratko, Hornsby e Bishop, 2005).

A investigação demonstra também que cada nível de gestão tem uma participação crucial em facilitar o EC. No entanto, o esforço de uma organização para desenvolver o EC depende da relação entre os indivíduos que continuamente realizam atividades empreendedoras e a percepção positiva deste tipo de atividades pelos gestores executivos das organizações, que resulta no apoio necessário para os antecedentes organizacionais da implementação de uma estratégia de EC (Kuratko, Hornsby e Covin, 2014). Assim sendo e de acordo com o referido anteriormente, a hipótese de investigação (H1), sustenta que:

H1: Os gestores de topo participam e apoiam o desenvolvimento do EC.

## **2.2. Autonomia/ critérios de trabalho**

A investigação sugere que as atividades empreendedoras são mais facilmente reconhecidas por aqueles com critérios sobre como realizar seu trabalho, bem como por aqueles incentivados a

se envolver em experiências relacionadas ao trabalho (Kuratko *et al.*, 2014). Também é sugerido pela investigação que os critérios de trabalho estão relacionados à melhoria da performance de trabalho (Osterman, 1994) e à inovação da gestão (Kanter, 2011). Em ambientes empreendedores, os empregados são encorajados a tomar decisões sobre processos de trabalho e é típico não serem criticados por cometerem erros quando estão a tentar inovar (Hornsby *et al.*, 2002), criando um ambiente de trabalho positivo e motivador (Goosen *et al.*, 2002).

Em termos gerais pode-se definir critérios de trabalho como a quantidade de liberdade ou autonomia dada a um empregado para planear, organizar e executar o seu trabalho no qual se inclui os métodos bem como os horários de trabalho (Jackson, Wall, Martin e Davids, 1993). Assim, os critérios de trabalho referem-se à forma como os empregados percebem que são capacitados para tomarem decisões sobre a forma como desempenham o seu trabalho escolhendo o que acreditam de ser a forma mais efetiva de desempenhar o mesmo (Scheepers, 2012). Com isto, a autonomia/critérios de trabalho está relacionada a uma quantidade suficiente de liberdade e independência dada aos indivíduos para eles conseguirem alterar métodos de trabalho, decisões e prazos para executarem efetivamente iniciativas empreendedoras (Kuratko *et al.*, 2014).

Ter capacidade para tolerar fracassos providenciando autoridade para tomar decisões sem controlos excessivos e delegando responsabilidade e autoridade aos funcionários constituem critérios de trabalho orientados para o empreendedorismo (Ireland e Webb, 2007). Por exemplo, os empregados com um nível mais elevado de critérios de trabalho são mais propícios a desenvolver um nível mais elevado de confiança ao executarem as suas tarefas (Sousa, Coelho e Guillamon-Saorin, 2012). Isto acontece porque os trabalhadores acreditam que a organização tem confiança total nos seus comportamentos (Wang e Netemeyer, 2002). Ter critérios e autonomia não significa necessariamente esforçar-se mais. Refere-se ao uso do conhecimento do processo de produção e da criatividade em benefício da organização (Kalmi e Kauhanen, 2008).

São várias as razões que mostram que ter critérios de trabalho é um fator importante para estimular intenções empreendedoras (Foss e Foss, 2000) tais como: motivação, melhoria, bem como desenvolvimento de autoestima (Billikopf, 2006). Kuratko e Hodgetts (2007) referem que permitir aos empregados aproveitar a liberdade dada ajuda-os a criarem julgamentos próprios nos seus processos de trabalho sem controlo excessivo e sem críticas a potenciais erros durante as suas tentativas empreendedoras é essencial para propagar uma orientação empreendedora dentro da organização. Um estudo conduzido por Orth e Volmer (2017) salientou que o comportamento empreendedor existe quando há a presença de autonomia e critérios de trabalho. Assim, ter uma estrutura organizacional que encoraja os critérios de trabalho torna-se um elemento importante para cultivar a orientação empreendedora perante os empregados de uma organização (Baskaran, 2017).

Kuratko *et al.* (2014) referiram que para conseguir reconhecer uma orientação empreendedora, deve ser dada oportunidade aos empregados para exercitarem os seus critérios de trabalho enquanto realizam as suas tarefas, enquanto a gestão os encoraja para eles se envolverem em experimentação nas suas atividades diárias. Appelbaum *et al.* (2000) salientaram que tentar melhorar as áreas de produção tais como, qualidade, custo e volume só pode ser realizado por empregados com um nível suficiente de critérios de trabalho. Isto porque ter critérios perante a realização do seu trabalho dá-lhes a liberdade para tomarem decisões necessárias relativamente ao seu trabalho, tornando-os mais eficientes (Yaslioglu, Temelli & Aydinlik, 2017).

Quando os empregados têm uma perceção de mais autonomia, são mais prováveis de gerar ideias inovadoras para cumprirem as suas tarefas (Luthans, Norman, Avolio e Avey, 2008). Ter a oportunidade de participar em decisões importantes aumenta as recompensas intrínsecas, tornando o trabalho mais desafiante, recompensante e significativo (Appelbaum, 2002). Assim, esta medida refere-se à forma como o individuo perceciona como a organização tolera o fracasso, como providencia uma amplitude para a tomada de decisões e liberdade de supervisão excessiva, delegando autoridade e responsabilidade a gestores e trabalhadores de níveis inferiores, incluindo a tolerância às falhas resultantes do comportamento empreendedor (Kuratko *et al.*, 2014). O EC floresce em empresas estabelecidas quando os indivíduos estão livres de seguir ações e iniciativas, independentemente das “regras” (Kuratko *et al.*, 2014).

Neste sentido, a hipótese de investigação (H2) afirma que:

H2: As organizações providenciam aos gestores e trabalhadores amplitude na tomada de decisão delegando autoridade e responsabilidade na execução das suas tarefas.

### **2.3. Recompensas e incentivos**

Os profissionais são os recursos internos mais importantes de uma organização. São determinantes, competentes e qualificados para exercer as funções que lhe foram atribuídas e é necessário apostar na sua evolução no sentido de aprendizagem contínua e motivá-los, podendo -se adotar um sistema de recompensas (Seixo, 2007).

Vários estudos têm identificado a disponibilidade de recursos e recompensas como a principal determinante de comportamento empreendedor nos níveis médio e baixo de gestão (Kuratko *et al.*, 2014). As práticas de compensação são geralmente determinadas pela estratégia da organização e pelas necessidades do negócio (Boyd e Salamin, 2001). Neste sentido, Luthans e Stajkovic (1999) sugerem que as empresas têm que incentivar e recompensar a *performance* intra-empresarial.

Ireland, Covin e Kuratko (2009) referem que sistemas organizacionais de recompensas podem ter um efeito direto e imediato na ocorrência de comportamento empreendedor. Neste sentido, Amabile *et al.* (1996) salienta que o sistema organizacional tem que providenciar recompensas e reconhecimento pelo trabalho criativo e pela *performance* de sucesso dos empregados. Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) identificaram de forma empírica que a disponibilidade incentiva e de recursos por parte da organização é uma determinante do comportamento empreendedor por parte de gestores de níveis mais baixos.

A motivação pode ser definida como aquelas forças externas e/ou internas que provocam ações que persistem até ser alcançado um certo objetivo (Daft, 2006). As recompensas são usadas para influenciar o comportamento do empregado a agir de acordo com os objetivos da organização. No entanto, uma das complexidades enfrentadas pelos gestores no incentivo do intra-empreendedorismo está relacionado à seleção e uso de técnicas motivacionais ou recompensas que criam nos empregados o empenho para atingir objetivos empreendedores (Thompson *et al.*, 2005; Lumpkin, 2007).

Um sistema de recompensas é um conjunto de diferentes formas que a organização adota com o objetivo de motivar os colaboradores essenciais. Para este ser eficaz deverá estar alinhado com os objetivos da organização, bem como ser aceite pelos destinatários e ser compreendido como justo (Rito, 2006). Sousa *et al.* (2006) referem que as recompensas podem ser identificadas como recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. As recompensas extrínsecas são de natureza material. Costumam assumir a forma de prémios monetários pelo desempenho apresentado pelos trabalhadores. As recompensas intrínsecas adotam um carácter imaterial, como a realização profissional, ou seja, prémios não monetários, mas com objetivos semelhantes de segurar e estimular o trabalhador (Carvalho e Rua, 2017). Se alargarmos a definição do termo, podemos incluir a compensação psíquica ou intrínseca que inclui *status*, independência, poder, entre outros (Baron e Kreps, 1999).

Bau e Dowling (2007) definem de uma forma geral os sistemas de recompensa incluindo todas as recompensas monetárias e não monetárias e os incentivos providenciados pela organização. Os mesmos autores argumentam que os sistemas de recompensa consistem em várias componentes: incentivos financeiros diretos e indiretos, incentivos sociais providenciados pelo próprio trabalho e incentivos inerentes à cultura organizacional.

Assim, Thompson *et al.* (2005) sugerem que um sistema de recompensas desenhado de forma apropriada é um instrumento atraente que pode mobilizar o empenho da organização e construir uma cultura intra-empreendedora, que influencia a execução da estratégia como sucesso.

O sistema de recompensas facilita assim, a adesão dos colaboradores à estratégia organizacional, evidenciando todas as suas capacidades e aptidões, proporcionando

reconhecimento do trabalho concretizado através de diferentes tipos de recompensas (Carvalho e Rua, 2017).

A compensação pode ter um efeito poderoso nos resultados do esforço individual e de grupo e na *performance* empresarial (Becker e Gerhart, 1996). Os investigadores referem também que um sistema de recompensas que estimula as atividades empreendedoras tem que ter em conta os objetivos, *feedback*, ênfase na responsabilidade individual e incentivos com base nos resultados.

O uso de recompensas adequadas também pode incentivar os gestores de nível médio a assumir riscos associados à atividade empreendedora (Hornsby *et al.*, 2002). Neste sentido, as recompensas pelo comportamento empreendedor encorajam os indivíduos a se empenharem com comportamento inovador, proativo e arriscado (Monsen *et al.*, 2010). É também referenciado que os sistemas de recompensa que encorajam o risco e a inovação têm demonstrado um forte efeito na tendência de o indivíduo se comportar de maneira empreendedora (Kuratko *et al.*, 2014). Os incentivos e recompensas ajudam também a desenvolver uma mentalidade positiva e otimista por parte dos funcionários (Hoogh e Den Harton, 2008).

Desta forma, as organizações inovadoras são caracterizadas por providenciarem recompensas e incentivos baseados na *performance* empreendedora, oferecendo desafios, aumentando responsabilidades e promovendo as ideias pensadas pelos indivíduos empreendedores por toda a organização (Hornsby *et al.*, 2009). Assim, os sistemas de recompensa podem ter um impacto significativo no EC oferecendo um reconhecimento em especial para os projetos de EC, recompensas direcionadas para as conquistas individuais e realçando a *performance* a longo tempo (Chandler *et al.*, 2000).

Neste sentido, esta medida refere-se à forma como o indivíduo percebe que a organização usa sistemas que recompensam com base no sucesso e atividade empreendedora. Tendo em conta o referido, a hipótese de investigação (H3), sustenta que:

H3: As organizações incentivam e recompensam os comportamentos empreendedores.

## **2.4. Disponibilidade de tempo**

Vários estudos ao longo dos anos (Stopford e Baden-Fuller, 1994; Slevin e Covin, 1997; Hornsby *et al.*, 2002) salientaram a disponibilidade de tempo e a sua relação com o Empreendedorismo Corporativo (EC) refletindo que a disponibilidade de tempo é um elemento importante para a criação do EC. Slevin e Covin (1998) salientaram a relação da disponibilidade de tempo com o EC refletindo que a disponibilidade de tempo é um dos elementos mais importantes do mesmo,



estando também relacionado com a motivação dos empregados e com ideias inovadoras que afetam a *performance* geral das organizações.

Deve ser dado aos empregados tempo suficiente para se empenharem em atividades empreendedoras e para completar projetos empreendedores. Ter tempo suficiente pode ajudar os empregados a ter uma melhor *performance* e ajudar a melhorarem atividades inovadoras que conseqüentemente vai melhorar a *performance* da organização (Alpkan *et al.*, 2010).

A disponibilidade de tempo refere-se ao tempo disponibilizado aos empregados pela organização para encorajar a inovação e atingir metas organizacionais (Kuratko *et al.*, 2014). O stress psicológico dos empregados pode ser reduzido através da adição de tempo disponível, facilitando assim, o processo de pensamento refletivo para outros assuntos (Armbruster, 1989). Ter tempo suficiente para realizar qualquer atividade empreendedora é importante para ganhar sucesso. Isto acontece, pois, ter tempo suficiente encoraja os gestores e empregados a iniciarem atividades empreendedoras (Altaf *et al.*, 2019).

A estrutura de trabalho deve ser pensada de forma cuidadosa de maneira a fornecer aos empregados, tempo disponível para os mesmos se envolverem em atividades empreendedoras separadamente das suas tarefas do dia-a-dia com o objetivo de alcançar os objetivos a curto e longo prazo da organização (Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby, 2005). Torna-se assim essencial, uma avaliação da carga de trabalho dos empregados de forma a que eles tenham tempo adequado para se envolverem em atividades empreendedoras (Ireland *et al.*, 2007).

Assim, a disponibilidade de tempo é um fator importante que cria motivação perante os empregados para se dedicarem a atividades empreendedoras de uma organização (Altaf *et al.*, 2019) pois inevitavelmente encoraja os empregados a arriscarem em pôr novas ideias em prática (Hornsby *et al.*, 2002). Torna-se assim essencial para a gestão de uma organização olhar para os problemas de tempo pois está diretamente relacionada à motivação e à ajuda de aliviar o stress de trabalho (Darini, Pazhouhesh e Moshiri, 2011).

Uma percepção de que a carga de trabalho permite ter tempo extra para indivíduos e grupos procurarem inovações, com trabalhos estruturados de forma a que apoiem esses esforços e atingir metas organizacionais a curto e longo prazo. Por exemplo, a disponibilidade de tempo livre não estruturado pode permitir que os possíveis inovadores corporativos considerem oportunidades de inovação que podem ser impedidas pelos cronogramas de trabalho exigidos (Kuratko, Hornsby e Covin, 2014). Dito isto, a hipótese de investigação (H4) sugere que:

H4: Existe uma disponibilidade de tempo estruturada para gerar iniciativas empreendedoras.

## 2.5. Fronteiras organizacionais

As fronteiras organizacionais têm sido frequentemente debatidas nas últimas décadas (Santos e Eisenhardt, 2005). Estudos mostram que o desenvolvimento das fronteiras de comunicação de grupos de trabalho são um indicador de vários *outputs* como a partilha de conhecimento, a inovação e a eficiência, tipicamente com a comunicação e o fluxo de conhecimento como mediadores entre o comportamento e a *performance* (Joshi *et al.*, 2009).

As fronteiras ou limites organizacionais descrevem quais as atividades são conduzidas dentro da hierarquia da empresa e quais as atividades são conduzidas com outros tipos de relações como com os mercados (Williamson, 1985). Envolver atores externos permite às organizações adotarem novas perspetivas e verem com “novos olhos” os problemas da organização (Jeppesen e Lakhani, 2010).

Neste sentido, as fronteiras ou limites organizacionais referem-se ao grau em que se percebe que existem limites organizacionais flexíveis que são úteis na promoção da atividade empreendedora porque aumentam o fluxo de informações entre o ambiente externo e a organização, bem como entre departamentos ou divisões dentro da organização (Kuratko *et al.*, 2014). As fronteiras organizacionais também se referem a uma organização sem barreiras baseada nos estímulos da gestão para lutar pela coordenação (Sebora *et al.*, 2010) e partilha de recursos para avaliar, selecionar e utilizar inovações (Kuratko *et al.*, 2014).

Estudos de redes de inovação com o objetivo de criação de valor interativa (Piller e Reichwald, 2009), de inovação aberta (Chesbrough e Vanhaverbeke, 2014; Felin e Zanger, 2014) e estudos de gestão de conhecimento (Swart e Kinnie, 2014) salientam a contribuição da colaboração inter-organizacional na recombinação do conhecimento com a inovação das organizações. Syed-Ikhsan e Rowland (2004) identificaram que uma cultura e contexto organizacional onde as normas e valores dos indivíduos que tomam decisões bem como dos empregados favorecem a recetividade e a partilha, está associada ao sucesso.

A comunicação aberta como uma forma de empoderamento e de partilha de informação tem sido referida como um elemento crítico para a inovação (Pinchot, 1985). Neste sentido, a comunicação em termos de quantidade e de qualidade é vista como importante para o sucesso da iniciação e da implementação do Empreendedorismo Corporativo (EC) (Zahra, 1991).

Uma organização sem fronteiras é baseada nos valores da motivação dos gestores para procurarem maior coordenação e integração tanto dentro da organização bem como os seus fornecedores, clientes, acionistas, agentes externos, encorajando assim, a partilha de recursos e a coordenação entre divisões. As estruturas internas das organizações sem fronteiras são geralmente caracterizadas por terem papéis e tarefas deliberadas, fluídas e ambiciosas. Assim,

O EC é incentivado pois estes tipos de estruturas têm níveis de gestão, unidades de negócio mais pequenas e defendem a criação de grupos de trabalho interdisciplinares mantendo um fluxo de comunicação aberta verticalmente e lateralmente Dess *et al.* (1999).

As atividades de desenvolver as fronteiras das organizações podem facilitar a transferência de conhecimento entre organizações (Hansen, 1999), promovem desenvolvimentos tecnológicos (Rosenkopf e Nerkar, 2001) e em geral, têm demonstrado resultados na melhoria da *performance* e na eficiência de grupos de trabalho (Marrone *et al.*, 2007; Joski, Pandey e Han, 2009). Neste sentido desenvolver este tipo de limites, pode ajudar as organizações a integrarem os *inputs* criativos externos em projetos de inovação interna.

Ter vários laços através das fronteiras organizacionais está associado à adoção de estratégias menos normativas (Geletkanycz e Hambrick, 1997), à aquisição de capacidades competitivas (McEvily e Zaheer, 1999) e na inovação de produtos (Reagans e Zuckerman, 2001).

No entanto, os resultados inovadores emergem de forma mais previsível quando a inovação é tratada como um processo com um propósito e estruturado. Ainda consistente com este ponto, investigadores reconhecem que os resultados produtivos são alcançados de forma mais rápida em sistemas organizacionais onde a incerteza é mantida em níveis assegurados. Isto pode ocorrer através da definição de fronteiras que induzem, dirigem e encorajam o fluxo de comportamentos inovadores de forma coordenada pela organização. Assim, as fronteiras organizacionais asseguram o uso de recursos disponíveis de forma produtiva para a inovação (Kuratko *et al.*, 2014) respeitando o fluxo de informação entre os departamentos e até organizações (Goodale *et al.*, 2011).

Neste sentido, a hipótese de investigação (H5) diz que:

H5: As organizações encorajam o fluxo de informação e de comportamentos inovadores pela organização.

Assim e de acordo com as hipóteses mencionadas, surge o modelo de investigação desta dissertação, na figura 1, que tem como objetivo perceber qual a perceção das empresas relativamente a estes cinco antecedentes organizacionais como mediadores do EC.

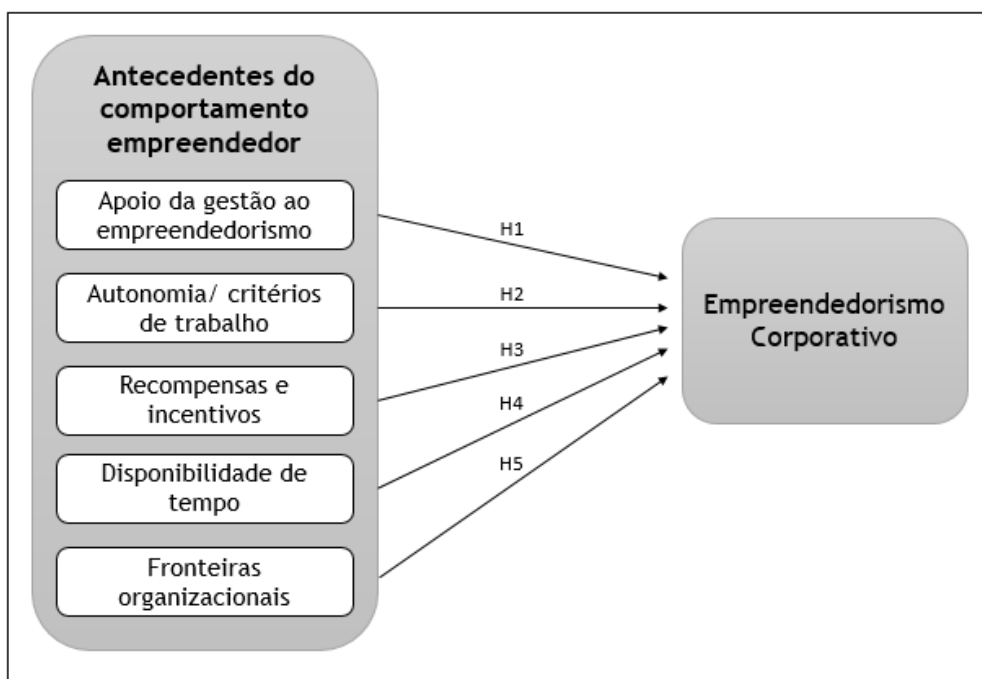


Figura 1-Modelo Conceptual

### 3. Metodologia

#### 3.1. Contextualização do estudo

Esta dissertação tem como objetivo perceber se os cinco antecedentes organizacionais, salientados por Hornsby *et al.* (1999) em contexto americano, são reconhecidos e desenvolvidos por empresas portuguesas.

Este estudo empírico é um estudo quantitativo, não experimental analítico, que tem como intuito avaliar qual a perceção das Pequenas e Médias empresas (PME), que atuam em indústrias transformadoras, relativamente a certas características do ambiente organizacional (apoio da gestão ao empreendedorismo; critérios de trabalho; recompensas e incentivos; disponibilidade de tempo; e fronteiras organizacionais) de modo a favorecer ou não o desenvolvimento do Empreendedorismo Corporativo (EC), através da aplicação do instrumento CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*), desenvolvido por Kuratko *et al.* (2014). Este instrumento permite analisar, avaliar e gerir o ambiente interno de uma organização para que apoiem o EC, que se torna assim, a base para implementar uma estratégia de inovação corporativa com sucesso.

Para este tipo de estudo, a metodologia quantitativa torna-se a mais adequada pois, segundo Richardson (1999), a investigação quantitativa é caracterizada pela quantificação tanto na forma de como recolher dados bem como no tratamento dos mesmos, usando como recurso técnicas estatísticas. Polit, Becker e Hungler (2004) referem também que um estudo quantitativo tende

a salientar aspetos dinâmicos e individuais da experiência humana, de forma a aprender na totalidade o contexto daqueles que vivenciam o fenómeno.

A escolha de investigar as PME do setor de indústrias transformadoras surgiu devido a ser um setor importante, com um peso considerável para a economia portuguesa apresentando também um considerável volume de negócios crescente, segundo os dados obtidos em 2019 relativamente ao ano de 2018 do PORDATA.

O universo do estudo é constituído por 2923 empresas atualmente classificadas como tendo atividade de indústrias transformadoras pela Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev.3) e que estão em atividade no distrito de Castelo Branco. A amostra de conveniência foi obtida com recurso às bases de dados disponibilizadas pelo PORDATA (2019), INE (2019), RACIUS (2019) e INFOEMPRESAS (2019).

Após a recolha dos contactos das empresas, realizou-se o contato com as mesmas com a possibilidade de preencher o questionário *online*, presencialmente e *via* telefone. A aplicação do CEAI decorreu ao longo de 5 meses, desde dezembro de 2019 até abril de 2020. Durante o período de aplicação do instrumento, 114 gestores de topo de 114 empresas distintas, responderam corretamente ao questionário, constituindo assim, a amostra por conveniência e mostrando uma taxa de resposta de 3,9%. Das respostas recebidas, 83,3% das empresas mantêm relações comerciais internacionais, contra 16,7% que somente mantêm relações comerciais dentro de Portugal.

Depois da recolha dos dados, recorreu-se ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 25 para tratamento dos dados iniciais e avaliar a validade do construto. Após este tratamento de dados, e considerando a dimensão da amostra (Hair *et al.* 2011), recorreu-se aos algoritmos SmartPLS de forma a confirmar a análise fatorial e de consistência interna, bem como, para o teste de hipóteses através de análises de regressão múltipla.

A avaliação de um modelo com a ajuda do SmartPLS envolve a examinação dos itens individuais (confiabilidade dos indicadores), da confiabilidade de cada variável latente, a análise da consistência interna (alfa de Cronbach e *Composite Reliability* (CR)), a análise da validade do modelo (coeficientes), a validade convergente (variância média explicada (AVE)) e a validade discriminante (critério de Fornell-Larcker e critério Heterotrait- Monotrait Ratio (HTMT)) (Hair *et al.*, 2014).

A tabela 1 sintetiza os procedimentos metodológicos da presente dissertação.

Tabela 1- Síntese dos procedimentos metodológicos

Metodologia da investigação	Descrição
Abordagem metodológica	Estudo quantitativo, não experimental analítico
Recolha de dados	Dados primários- questionário
População/ unidade de análise	Empresas de indústria transformadora (classificação CAE Rev. 3)
Base da amostragem	2923
Amostra	114
Taxa de resposta	3,9%
Área geográfica	Portugal
Base temporal	2019/2020
Análise de dados	SPSS- estatística descritiva e multivariada; e SmartPLS ( <i>Partial Least Squares- Structural Equation Modeling</i> ).
Variáveis	Apoio da Gestão ao Empreendedorismo (A_G1-A_G19) Critérios de trabalho (C_T1-C_T10) Recompensas e incentivos (R_I1-R_I6) Disponibilidade de tempo (D-T1-D_T6) Fronteiras organizacionais (F_O1-F_O7)

### 3.2. Ferramenta de recolha de dados: *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)*

A maior parte do conhecimento relativo aos antecedentes organizacionais do comportamento empreendedor é baseado nas pesquisas empíricas de Kuratko e os seus colegas (Kuratko *et al.*, 1990; Hornsby, Kuratko e Zahra, 2012; entre outros). A partir destas pesquisas, o CEAI - *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*, que se pode designar em tradução livre de Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo (anexo 1), foi desenvolvido como uma ferramenta de diagnóstico usada para avaliar as perceções dos gestores das cinco dimensões que são importantes para criar um ambiente empreendedor/ inovador. Este estudo foi alvo de melhorias ao longo dos anos, tendo sido validado por diferentes académicos (Rutherford e Holt, 2007; Hornsby, Kuratko e Bishop, 2009; Goodale, Kuratko, Hornsby e Covin, 2011; van Wyk e Andonisi, 2012; Hornsby, Kuratko, Holt e Wales, 2013), sendo a versão mais recente de Kuratko *et al.* (2014) a utilizada como ferramenta de recolha de dados para esta dissertação.

Este instrumento pode ser usado para avaliar e gerir o ambiente organizacional interno para que apoie o comportamento empreendedor. O CEAI tem por base as seguintes cinco dimensões: apoio da gestão ao empreendedorismo, autonomia/critérios de trabalho, recompensas e incentivos, disponibilidade de tempo e fronteiras/limites organizacionais.

Este instrumento é composto por 48 perguntas fechadas (divididas pelas cinco dimensões) na escala de *Likert* de 1 a 5. Neste instrumento, a escala de *Likert* adota os pressupostos de 1 = "Discordo completamente" a 5 = "Concordo completamente". Usar um instrumento baseado na escala de *Likert* permite aos inquiridos indicar o seu grau de concordância com as 48 afirmações (Du Plooy-Cilliers *et al.*, 2014). Este questionário oferece assim, uma análise efetiva das perceções das cinco dimensões consideradas como antecedentes organizacionais do EC.

Existem várias vantagens na aplicação de um instrumento de avaliação como o CEAI, relativamente aos custos de aplicação quase inexistentes, ocupa pouco tempo, pode ser preenchido de forma anónima não trazendo eventuais problemas para os inquiridos e por último o facto de os indivíduos preferirem assinalar caixas ou escalas do que escreverem respostas longas (Du Plooy-Cilliers *et al.*, 2014).

Ao avaliar estas dimensões torna-se perceptível quais as áreas que se devem gerir de forma mais eficiente de modo a promover o EC dentro da organização. Neste sentido, quanto mais alta a pontuação obtida, mais o ambiente da empresa apoia este tipo de atividades e as organizações estão mais preparadas para implementar uma estratégia de EC (Kuratko *et al.*, 2014).

O instrumento de avaliação foi traduzido e disponibilizado em papel e em formato *online* através de um *link* no *Google Forms*.

### 3.3. Caraterização das variáveis

As variáveis deste estudo foram caraterizadas com base nos estudos efetuados por Hornsby *et al.* (1999) e por Kuratko *et al.* (2014). Todas as variáveis do estudo são medidas com base na escala de *Likert*.

**i) Apoio da gestão ao empreendedorismo:** Esta variável é medida através da resposta a 19 perguntas fechadas (1-19) relacionadas com a perceção dos indivíduos relativamente à disponibilidade de recursos e aos incentivos e apoio dado por parte da gestão de topo para desenvolver atividades empreendedoras. No tratamento estatístico, a média do somatório de todas as perguntas das reflete a perceção dos indivíduos relativamente ao apoio da gestão ao empreendedorismo. Neste sentido, um valor mais elevado sugere um maior apoio da gestão relativamente à atividade empreendedora dentro das organizações.

**ii) Critérios de trabalho:** Esta variável é medida através da resposta a 10 perguntas fechadas (20-29) relacionadas com a perceção dos indivíduos relativamente à liberdade, autonomia e poder de decisão para realizar o seu trabalho. No tratamento estatístico, a questão número 21 do questionário deve ser avaliada em modo invertido da escala de *Likert* sendo que para esta questão, o 5 representa "Discordo completamente" e o 1 representa "Concordo

completamente”. No mesmo sentido da variável anterior, a média do somatório de todas as perguntas resulta na percepção dos indivíduos relativamente aos seus critérios de trabalho. Obter um resultado elevado sugere que os indivíduos possuem uma maior autonomia e poder de decisão para realizarem as suas tarefas.

**iii) Recompensas e incentivos:** Esta variável é medida através da resposta a 6 perguntas fechadas (30-35) relacionadas com a percepção dos indivíduos relativamente aos incentivos e recompensas dadas pela atividade empreendedora dentro das organizações. No tratamento estatístico, a média do somatório das perguntas mencionadas resulta na percepção dos indivíduos relativamente à existência de incentivos e recompensas perante a sua atividade empreendedora. Neste sentido, um resultado mais elevado evidencia que as organizações incentivam e recompensam os seus empregados pela *performance* empreendedora.

**iv) Disponibilidade de tempo:** Esta variável é baseada na resposta a 6 perguntas fechadas (36-41) relacionadas com a percepção dos indivíduos relativamente ao tempo que possuem para resolver problemas organizacionais e para realizar atividades empreendedoras dentro do horário laboral. No tratamento estatístico é de salientar as questões 36, 39 e 40 que devem ser avaliadas em modo invertido sendo que o 5 representa “Discordo completamente” e o 1 representa “Concordo completamente”. O resultado desta variável é calculado através da média do somatório de todas as perguntas mencionadas. Neste sentido, um resultado mais elevado demonstra que as organizações dão tempo aos seus funcionários para estes se envolverem em atividades empreendedoras.

**v) Fronteiras organizacionais:** Esta variável é baseada na resposta a 7 perguntas fechadas (42-48) relacionadas com a percepção dos indivíduos relativamente ao fluxo de conhecimento e de informação pela empresa. No tratamento estatístico devem se ter em conta as questões 42, 43, 44, 45, 47 e 48 que devem ser avaliadas de forma invertida sendo que o 5 corresponde a “Discordo completamente” e o 1 a “Concordo completamente”. O resultado desta variável é calculado através da média do somatório de todas as perguntas mencionadas. Desta forma, um valor mais elevado representa uma maior abertura para o fluxo de conhecimento e de informação dentro das organizações.

**Variáveis de controlo:** A hostilidade do meio envolvente é uma variável importante e influenciadora para a competitividade e desempenho das empresas (Newbert, 2008). Como para o estudo foram escolhidas as empresas que atuam no setor de indústrias transformadoras, esta representa uma variável de controlo. Como o estudo está dirigido para as PME, o tamanho das empresas representa outra variável de controlo. Neste sentido, as variáveis de controlo do estudo estão relacionadas ao setor de atuação e a demografia das empresas.



## 4. Resultados

### 4.1. Análise e validação das escalas utilizadas

Para analisar e validar as escalas utilizadas teve-se em conta a amostra e a natureza do estudo para a seleção do *software* de análise. Optou-se por usar o *software* SmartPLS 3 (*Partial Least Squares*) pois segundo Hair *et al.* (2012) e Henseler *et al.* (2009) é adequado em estudos onde a amostra é pequena e a natureza do estudo é exploratória onde se pretende testar e validar modelos.

Para testar a validade do *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI) procedeu-se à análise fatorial confirmatória no SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2005) e o algoritmo do SmartPLS foi calculado para testar a consistência, a confiabilidade e a validade das escalas e do modelo utilizado no estudo (Henseler *et al.*, 2009).

Com o objetivo de validar o modelo de estudo e testar as hipóteses, foi testada a confiabilidade das perguntas utilizadas no CEAI. Após os resultados, foram selecionadas para o modelo de estudo as questões com o coeficiente de confiabilidade próximo ou superior a 0,70 (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011). Após a seleção das perguntas, procedeu-se à caracterização e validação das hipóteses. Neste sentido tomou-se como critério que nenhuma variável seria mensurada com menos de três questões. Para tal, na variável disponibilidade de tempo optou-se por utilizar uma questão com valor próximo a 0,7, o que não trouxe diferença significativa para o modelo.

Neste sentido, foram usadas 33 perguntas do CEAI com coeficientes favoráveis para a criação do modelo de estudo. O modelo gerado toma por variáveis independentes o apoio da gestão (A\_G), os critérios de trabalho (C\_T), as recompensas e incentivos (R\_I), a disponibilidade de tempo (D\_T) e as fronteiras organizacionais (F\_O). O Empreendedorismo corporativo (EC) calculado pela média do somatório das variáveis e é considerado a variável dependente. A confiabilidade da escala foi estimada com a ajuda da aplicação do coeficiente alfa (Cronbach, 1951), do AVE (variância média explicada) e do CR (*Composite Reliability*) de cada hipótese do modelo de estudo. Nas tabelas 2 e 3 é apresentada a análise confirmatória e a validação do CEAI e do modelo de estudo.

Tabela 2- Resultados da análise fatorial confirmatória ao CEAI

Cód.	Indicador	Média	Coeficientes					VIF
			A_G	C_T	R_I	D_T	F_O	
AG1	A empresa onde trabalho é rápida a utilizar métodos de trabalho novos.	3,65	0,719					2,665
AG2	A empresa onde trabalho é rápida a usar métodos de trabalho melhorados/ criados por trabalhadores.	3,50	0,713					2,667
AG3	Na empresa onde trabalho encorajam o desenvolvimento	3,93	0,742					3,289

	de novas ideias para o bem da empresa.			
<b>AG4</b>	Os gestores de topo estão abertos às minhas ideias e sugestões.	4,00	0,730	2,894
<b>AG5</b>	São promovidos aqueles que desenvolvem e criam ideias novas e inovadoras.	3,33	0,831	3,755
<b>AG6</b>	Os empregados que apresentam ideias inovadoras frequentemente recebem incentivos e encorajamento da equipa de gestão.	3,36	0,857	4,495
<b>AG9</b>	Alguns gestores de topo são reconhecidos pela sua experiência com processos de inovação.	3,40	0,707	2,424
<b>AG10</b>	O dinheiro encontra-se normalmente disponível para ajudar a arrancar novas ideias e novos projetos.	3,72	0,678	1,899
<b>AG11</b>	Indivíduos com projetos inovadores de sucesso recebem recompensas adicionais para além da sua remuneração normal estipulada pelo seu esforço e dedicação.	2,88	0,800	3,150
<b>AG12</b>	Existem várias opções dentro da organização para trabalhadores receberem recompensas e apoio perante os seus projetos inovadores.	2,65	0,801	3,575
<b>AG13</b>	Os trabalhadores são encorajados a arriscar com as suas ideias.	3,05	0,835	4,731
<b>AG14</b>	Os indivíduos abertos a arriscar são regularmente reconhecidos pela vontade de dirigir novos projetos.	3,00	0,836	4,636
<b>AG15</b>	Arriscar é um termo considerado como atributo positivo pelos trabalhadores da empresa.	3,14	0,774	3,759
<b>AG17</b>	É dado tempo livre a um empregado para desenvolver um projeto com uma ideia boa.	2,74	0,706	2,346
<b>AG19</b>	As pessoas são encorajadas a partilhar conhecimento com outros empregados e outros departamentos.	3,58	0,752	2,318
<b>CT1</b>	Sinto que sou o meu próprio chefe e não preciso constantemente confirmar as minhas decisões com alguém	3,19	0,706	1,744
<b>CT3</b>	A empresa onde trabalho deixa-me ser criativo e tentar os meus próprios métodos de trabalho.	3,73	0,900	4,101
<b>CT4</b>	Esta empresa dá liberdade de usar o meu próprio julgamento.	3,48	0,886	3,612
<b>CT5</b>	A empresa dá liberdade de fazer coisas que fazem uso das minhas capacidades.	3,68	0,889	4,483
<b>CT6</b>	Tenho liberdade de decidir o que fazer no meu trabalho.	3,63	0,834	3,416

CT7	É da minha responsabilidade decidir como fazer o meu trabalho.	3,81	0,851	4,960
CT8	Quase sempre decido o que fazer no meu trabalho.	3,72	0,822	4,011
DT1	Nos últimos três meses tive tanto trabalho que me impediu de desenvolver novas ideias.	2,70	0,612	1,345
DT2	Tenho sempre tempo disponível para fazer todo o meu trabalho.	2,87	0,962	1,657
DT3	Tenho o tempo certo para conseguir fazer as minhas tarefas.	2,88	0,817	1,673
RI2	As recompensas que recebo dependem da minha inovação do trabalho.	3,38	0,793	1,546
RI3	O meu supervisor dá-me mais responsabilidades se eu fizer bem o meu trabalho.	3,71	0,790	1,867
RI4	O meu supervisor vai me dar um reconhecimento especial se eu realizar o meu trabalho especialmente bem.	3,14	0,836	2,544
RI5	O meu supervisor vai falar com o seu supervisor e dizer que o meu trabalho é extraordinário.	3,07	0,821	2,025
FO3	Não tenho dúvidas daquilo que esperam do meu trabalho.	2,05	0,770	1,599
FO4	Existe pouca incerteza nas minhas tarefas.	2,55	0,722	1,375
FO6	A descrição das minhas tarefas especifica claramente o que é necessário para realizar o meu trabalho e como serei avaliado.	2,64	0,851	1,953
FO7	Claramente sei qual o nível de trabalho que é esperado de mim em termos de quantidade, qualidade, tempo e resultados.	2,13	0,807	1,911

Segundo Hair *et al.* (2014), a confiabilidade dos indicadores é explicada pela variância da variável latente. Os mesmos autores mencionam que os coeficientes devem ser superiores a 0,7 e que se deve considerar eliminar do modelo os indicadores com coeficientes entre 0,40 e 0,70 caso esta eliminação contribua para melhorar a confiabilidade do modelo do AVE. No mesmo sentido, indicadores com coeficientes menores que 0,4 devem ser sempre removidos (Hulland, 1999; Hair *et al.*, 2011). Para os valores de multicolineariedade (Fator de Inflação da Variância (do inglês *Variance Inflation Factor* - VIF), Pearl (2009) refere que os valores de VIF devem ser inferiores a 5. Com base nos resultados refletidos na tabela 2, podemos verificar que todos estes critérios foram respeitados.

A validade convergente do modelo é medida através do nível de correlação de múltiplos indicadores do mesmo modelo. De modo avaliar a validade convergente do modelo torna-se importante considerar o coeficiente do alfa de Cronbach, o AVE e o CR (Hair *et al.*, 2014). Para haver validade convergente do modelo, para além dos outros fatores mencionados, o AVE deve ser maior que 0,50 (Bagozzi, 1988; Henseler *et al.*, 2007; Fornell e Larcker, 1981).

A tabela 3 apresenta os resultados da análise convergente do construto e de confiabilidade do estudo com base no coeficiente do alfa, do AVE e do CR, obtidos através do *output* do SmartPLS 3.

Tabela 3- Resultados da avaliação de confiabilidade

Variáveis	Alpha Cronbach	AVE	CR
Apoio da gestão	0.951	0.564	0.956
Crítérios de trabalho	0.933	0.711	0.945
Recompensas e incentivos	0.752	0.646	0.842
Disponibilidade de tempo	0.797	0.622	0.868
Fronteiras organizacionais	0.846	0.618	0.889

Como é indicado na tabela 3, o alfa de Cronbach para cada uma das cinco variáveis é superior a 0,7 (Cronbach, 1951). Pode-se observar que o AVE é superior a 0,5 o que vai de acordo com Chin (1998) que refere que AVE de qualquer modelo deve ser superior a 0,5. Também é possível observar que os valores do CR são superiores a 0,7 seguindo assim os critérios de Hair *et al.* (2011).

A validade discriminante refere-se à forma como empiricamente as variáveis do modelo são diferentes umas das outras. Neste sentido, a validade discriminante pode ser calculada pelo critério de correlação de Fornell e Larcker (1981) e pelo rácio de correlação HTMT. Segundo o método de Fornell e Larcker (1981) compara-se a raiz quadrada do AVE (indicado na diagonal da tabela 4 a negrito) com a correlação das variáveis latentes no qual, a raiz quadrada do AVE de cada variável deve ser o maior que cada valor de correlação das variáveis (Hair *et al.*, 2014). Nesse sentido, a validade discriminante do modelo foi acertada através da comparação das correlações entre as variáveis latentes com a raiz quadrada do AVE seguindo o critério de Fornell e Larcker (1981). As correlações do modelo são apresentadas na tabela 4.

Tabela 4- Validade discriminante do modelo.

	A_G	C_T	R_I	D_T	F_O
Apoio gestão	<b>0.751</b>				
Crítérios trabalho	0.527	<b>0.843</b>			
Recompensas e Incentivos	0.292	0.341	<b>0.804</b>		
Disponibilidade de tempo	-0.549	-0.446	-0.247	<b>0.789</b>	
Fronteiras organizacionais	0.732	0.420	0.170	-0.521	<b>0.786</b>

Analisando a tabela 4, é possível observar que os valores vão de acordo com os critérios de Fornell e Larcker (1981) e Hair *et al.*, (2014). Neste sentido, os valores das correlações entre

as variáveis latentes são inferiores aos valores da raiz quadrada de AVE, o que comprova validade discriminante do modelo de estudo.

Para dar robustez à validade discriminante e após a análise do critério de Fornell e Larcker (1981), analisaram-se os dados obtidos pelo rácio de correlação do HTMT (Henseler *et al.*, 2015). Este rácio de correlação permite verificar se há validade discriminante e se as variáveis são diferentes entre si. Valores próximos de 1 indicam a falta de validade discriminante. Existe alguma discórdia relativamente ao valor que deve ser assumido para avaliar este rácio. Seguindo os critérios de Gold e Arvind (2001) e de Henseler *et al.* (2015) para haver validade discriminante no modelo de estudo, os coeficientes devem ser inferiores a 0,90. A tabela 5 apresenta os resultados para o rácio de HTMT.

Tabela 5- validade discriminante do rácio HTMT

Variáveis	A_G	C_T	D_T	F_O	R_I
<b>A_Gestão</b>					
<b>Critérios_T</b>	0,521				
<b>D_Tempo</b>	0,340	0,364			
<b>F_Organizacionais</b>	0,608	0,524	0,328		
<b>R_Incentivos</b>	0,825	0,468	0,245	0,637	

A tabela 5 demonstra que todos os valores resultantes do critério HTMT são inferiores a 0,9, seguindo assim os critérios de Gold e Arvind (2001) e Henseler *et al.* (2015) e demonstrando a validade discriminante.

De acordo com Pearl (2009), considera-se um modelo válido, sempre que as seguintes condições se encontrem observadas: i) CR acima de 0.70; ii) AVE (variância média explicada) acima de 50%; iii) Fatores de multicolineariedade (VIF) abaixo de 5.

Como é possível verificar através da tabela 3, o valor do alfa de Cronbach para cada uma das variáveis do CEAI é superior a 0,7 (DeVellis, 2011). Estes valores obtidos demonstram a robustez do instrumento em contexto português e vão de acordo com os valores obtidos em estudos realizados por Hornsby *et al.* (2013), Scheepers *et al.* (2008) e Bell (2018) sendo até superiores comparado com estes estudos referidos. Hornsby *et al.* (2013) e Van Wyk e Andonisi (2011) questionaram a confiabilidade da escala relativamente à variável de fronteiras organizacionais pois esta apresentava valores de alfa inferiores a 0,7. No presente estudo, o valor de alfa relativo à variável de fronteiras organizacionais é de 0,846 sendo neste caso superior a 0,7 (DeVellis, 2011) o que demonstra confiabilidade na escala utilizada pelo CEAI para medir a variável relativa às fronteiras organizacionais.

Com o objetivo de continuar a aprofundar a confiabilidade e a validade convergente do CEAI, recorreu-se aos indicadores de AVE e ao CR de modo a verificar se estes indicadores seguem os

pressupostos dados pela literatura. Através da análise da tabela 3, é possível verificar que os valores do AVE para cada variável latente são superiores a 0,5 seguindo assim os pressupostos referidos por Chin (1998), Bagozzi (1988) e Henseler *et al.* (2007). Neste sentido, a validade do construto obtida através do CR apresentado na tabela 3 apresenta valores robustos. Hair *et al.* (2011) referem que os valores relativos a CR devem ser superiores a 0,7 para haver confiabilidade, o que é demonstrado pelo presente estudo pois os valores do CR obtidos para cada variável latente são superiores a 0,8.

Através da análise do alfa de Cronbach, do AVE e do CR é possível verificar a confiabilidade e validade do instrumento utilizado (Hair *et al.*, 2014). Neste sentido, os valores obtidos para cada um dos indicadores mencionados (alfa, AVE e CR) vão de acordo com os valores mencionados na literatura estatística permitindo assim, seguir o estudo. Após a análise destes indicadores, é possível verificar que o CEAI é um instrumento válido e fiável para medir o ambiente interno de uma empresa relativamente ao Empreendedorismo corporativo (EC) em contexto português. Neste sentido, este estudo ajuda a validar e a demonstrar a importância do CEAI para ajudar a criar um ambiente condutivo ao EC.

## 4.2. Modelo de estudo e teste de hipóteses

Após a validação do CEAI e do desenvolvimento do modelo de estudo, com o intuito de avaliar a validade discriminante do modelo criado, recorreu-se aos critérios de Fornell e Larcker (1981) e ao rácio de correlação de HTMT (Henseler *et al.* 2015) do *SmartPLS* mencionados anteriormente. Analisando a tabela 4 é possível verificar que existe validade discriminante do modelo desenvolvido pois os valores das correlações das variáveis latentes são inferiores aos valores assinalados a negrito correspondentes à raiz quadrada de AVE, seguindo assim os critérios de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981) e Hair *et al.* (2014).

Para dar mais robustez aos resultados, optou-se por verificar também o rácio de correlação de HTMT que segundo os critérios de Henseler *et al.* (2015) as variáveis devem apresentar valores inferiores a 0,9. Neste sentido, é possível verificar que o modelo de estudo desenvolvido segue os critérios de validade discriminante tanto de Fornell e Larcker (1981) como de Henseler *et al.* (2015). Assim, o modelo de estudo desenvolvido apresenta validade no contexto do estudo.

Com o objetivo de testar as cinco hipóteses de investigação, trataram-se os dados com recurso ao SPSS com o objetivo de obter os valores da média, frequência, moda e desvio padrão de cada hipótese, que são apresentados nas tabelas 6 e 7. Neste sentido, interpretaram-se os valores da média e moda de cada variável e depois recorreu-se a uma análise de Regressão Linear Múltipla para verificar os pressupostos aplicados ao contexto português.

Estes dados permitem através dos critérios de Kuratko *et al.* (2014) verificar se existem um ambiente organizacional interno condutivo ao Empreendedorismo corporativo (EC). A moda de cada variável permite perceber dentro da amostra do estudo, qual o valor de concordância mais frequente utilizado. A média permite obter um valor médio de resposta para cada variável. Um valor mais elevado tanto da média como da moda pode demonstrar um ambiente mais condutivo ao EC. Apesar de a média e a moda não serem as ferramentas usadas para testar as hipóteses mencionadas, estes valores são importantes para mostrarem realmente a situação das empresas portuguesas relativamente ao EC.

De seguida, testou-se o modelo de investigação com a respetiva caracterização das variáveis mencionadas com a ajuda do *software SmartPLS*. Para o teste de hipóteses recorreu-se à Regressão Linear Múltipla através da ferramenta de *bootstrap* do *SmartPLS* que se baseia num procedimento não paramétrico para testar a significância dos coeficientes de trajetória estimados no modelo de estudo desenvolvido (Efron e Tibshirani, 1986; Davidson e Hinkley, 1997). A figura 2 apresenta o *output* do modelo desenvolvido no *SmartPLS*, através do qual foram calculados todos os valores para o teste de hipóteses.

Tabela 6- Caracterização das variáveis do modelo

Designação	A_G	C_T	R_I	D_T	F_O
N	114	114	114	114	114
Valor mínimo	1	1	1	1	1
Valor máximo	5	5	5	5	5
Média	3,50	3,53	3,32	3,02	2,60
Moda	4	4	3	3	3
Desvio padrão	0,770	0,719	0,778	0,674	0,502

Através da análise da tabela 6, é possível verificar todas as variáveis foram respondidas dentro do intervalo de 1-5 na escala de *Likert*. Neste sentido, o valor médio da perceção de cada variável estudada oscila entre o valor 2,6 e o 3,5. Como cada variável foi construída através de várias perguntas, torna-se também importante verificar a moda para perceber qual foi o valor de resposta mais frequente para cada variável. Desta forma, as variáveis A\_G e C\_T apresentam uma moda de valor 4 que na escala de *Likert* corresponde ao termo “concordo”. As restantes variáveis apresentam uma moda de valor 3 que corresponde ao valor da mediana da escala significando “não concordo, nem discordo”. Estas variáveis apresentam um desvio padrão que oscila entre 0,5 e 0,77.

Tabela 7-Frequência de cada variável

Resposta	A_G	C_T	R_I	D_T	F_O
Discordo completamente	8,1%	4,4%	8,8%	8,6%	17,4%
Discordo	14,6%	12,2%	11,8%	23,4%	32,1%
Sem opinião	33,3%	28,6%	32,9%	36,7%	31,7%
Concordo	30,7%	36,1%	31,3%	22,5%	13,9%

<b>Concordo completamente</b>	13,3%	18,8%	15,2%	8,8%	4,9%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

A tabela 7 demonstra o valor da frequência de cada variável obtida através da aplicação do CEAI. Seguindo o propósito da escala de *Likert*, é possível identificar que na variável referente ao apoio da gestão ao empreendedorismo (A\_G) 33,3% dos inquiridos não possuem opinião relativamente à existência da mesma e 30,7% concordam que existe algum apoio da gestão ao empreendedorismo. Neste sentido, é possível salientar que na variável referente aos critérios de trabalho (C\_T) 36,1% dos inquiridos concordam com a existência de critérios de trabalho na sua empresa. Relativamente à variável de recompensas e incentivos (R\_I), existe uma proximidade de valores relativamente à resposta sem opinião e concordo, 32,9% e 31,3% respetivamente. É também possível verificar que as variáveis de disponibilidade de tempo (D\_T) e fronteiras organizacionais (F\_O) os inquiridos apresentam uma maior frequência na resposta sem opinião.

Na figura 2 e através da análise do modelo, é possível salientar que as cinco hipóteses mencionadas estão ligadas ao Empreendedorismo Corporativo (EC). Após a lapidação de resultados, as perguntas apresentam um coeficiente de relação próxima ou superior a 0,7 relativamente à respetiva variável mostrando fiabilidade nas perguntas utilizadas. O modelo criado apresenta, na variável E\_C, um R<sup>2</sup> de 0,285. Neste sentido, é possível salientar que a forma como o modelo foi criado e interligado representa aproximadamente 30% das relações na realidade.

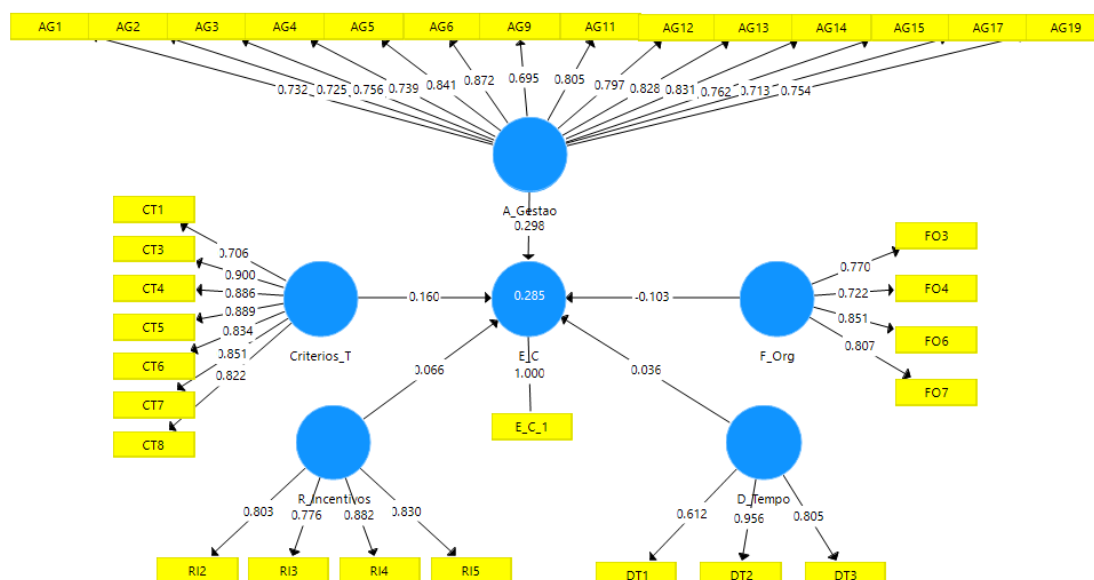


Figura 2-Output do modelo desenvolvido no *SmartPLS*



Através da análise do modelo (figura 2) é possível verificar que todas as perguntas ligadas a uma variável latente, apresentam coeficientes superiores a 0,6 o que demonstra uma ligação forte e robustez do modelo criado.

Após a caracterização das variáveis e da criação do modelo de estudo no *SmartPLS*, procedeu-se ao teste das cinco hipóteses desenvolvidas ao longo do presente estudo com o objetivo de obter o valor da significância de  $p$ , designado de *p-value* recorrendo a ferramentas de Regressão Linear Múltipla. A tabela 8 resume os resultados obtidos através do teste de hipóteses baseado no modelo desenvolvido através do *bootstrap* do *SmartPLS*.

Tabela 8- Teste de hipóteses do modelo de estudo

Resultados modelo estrutural	T Statistics	P-values
A_Gestao->E_C (H1)	3.132	0.002**
C_Trabalho->E_C (H2)	2.656	0.008**
R_Incentivos->E_C (H3)	0.433	0.665
D_Tempo->E_C (H4)	1.153	0.249
F_Organizacionais->E_C (H5)	0.769	0.442

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

O valor designado de *p-value* permite testar estatisticamente a significância das hipóteses do estudo. Através dos resultados da tabela 8 é possível identificar que as duas primeiras hipóteses apresentam um valor de  $p$  inferior a 0,01 mostrando significância. As restantes três hipóteses apresentam valores de  $p$  superiores a 0,05 não demonstrando assim significância estatística para o estudo.

## 5. Discussão de resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados obtidos tanto para a validação do instrumento utilizado bem como para o teste de hipóteses desenvolvidas pelo presente estudo.

O objetivo primário deste estudo passou pela validação do *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI) no contexto português, através da análise da consistência interna e da confiabilidade com recurso ao *SmartPLS*. Neste sentido, é possível demonstrar que o CEAI é um instrumento robusto e fiável para medir a perceção da existência dos cinco antecedentes organizacionais do Empreendedorismo corporativo em Portugal.

A primeira hipótese (H1) faz referência ao apoio da gestão de topo em Portugal para empreendedorismo e apresenta um alfa correspondente a 0,951 sendo o alfa mais elevado de todo o modelo. O alfa obtido é superior ao obtido pelos estudos desenvolvidos por Hornsby *et al.* (2013) de 0,63 e por Scheepers *et al.* (2008) de 0,92, o que demonstra a fiabilidade do apoio

da gestão ao empreendedorismo como um fator importante para o desenvolvimento do EC. Dos inquiridos, 33,3% não apresentam opinião relativamente à existência de apoio da gestão de topo relativamente ao Empreendedorismo. Neste sentido, 30,7% concordam com a existência de apoio por parte da gestão de topo em Portugal e 14,6% discordam. Ao analisar a moda e a média da H1 (seguindo os critérios de Kuratko *et al.* (2014), é possível verificar que a média da variável é de 3,50 e a moda corresponde ao valor 4 (que na escala de *Likert* corresponde a “Concordo”) demonstrando em geral, que a maioria dos inquiridos concordam com a existência em Portugal de apoio da gestão de topo ao Empreendedorismo. Com base nos resultados obtidos da análise de Regressão Linear Múltipla para testar a H1, é possível verificar que os valores de *p* para a H1 são inferiores a 0,01 ( $p=0,002$ ) mostrando assim, significância estatística. Neste sentido, pode-se afirmar que a H1 é suportada estatisticamente. Desta forma, é possível evidenciar que em Portugal, existe apoio da gestão relativamente ao EC. A gestão de topo tem um papel fundamental para desenvolver uma estratégia de EC por toda a organização e sem ela não é possível desenvolver inteiramente uma estratégia de EC (Kuratko *et al.*, 2014; Hornsby *et al.*, 2008). É importante salientar que o apoio da gestão de topo pode ser influenciado por vários fatores, entre os quais, a compreensão de forças culturais e institucionais que moderam o comportamento empreendedor dentro e entre as organizações (Hitt *et al.*, 2007).

A segunda hipótese (H2) refere-se à forma como as organizações providenciam aos gestores e trabalhadores, amplitude na tomada de decisão delegando autoridade e responsabilidade na execução das suas tarefas (critérios de trabalho). A H2 foi mensurada através da autonomia de métodos de trabalho, autonomia de julgamento, autonomia nas habilidades e autonomia de tomada de decisão (Gatewood *et al.*, 2002). Esta hipótese apresenta um alfa de 0,933, sendo o segundo alfa mais elevado do modelo de estudo. O alfa adquirido mantém-se superior aos alfas obtidos pelos estudos desenvolvidos por Scheepers *et al.* (2008) e por Hornsby *et al.* (2013), demonstrando a validade dos critérios de trabalho como um fator importante para o desenvolvimento do EC. Dos inquiridos, 36,1% concordam com a existência de critérios de trabalho na organização onde trabalham. Desta forma, 18,8% concordam completamente com a existência de critérios de trabalho, 28,6% mantêm-se neutros e 12,2% discordam. Ao analisar a média e moda da H2, é possível verificar que em geral, a maioria dos inquiridos concordam com a existência de critérios no seu trabalho. De forma a testar a H2 estatisticamente através da Regressão Linear Múltipla do *SmartPLS*, obteve-se o valor de *p* inferior a 0,01 ( $p=0,008$ ). Através deste valor é possível verificar que a H2 apresenta significância estatística, e tendo em conta o valor é inferior a 0,05, a H2 é suportada. Neste sentido, é possível evidenciar que em Portugal, as empresas fornecem critérios de trabalho aos seus funcionários. Reza e Hossein (2013) referem que as organizações e a equipa de gestão devem ser capazes de tolerar os fracassos resultantes de comportamentos empreendedores e devem permitir um nível de latitude apropriado para a tomada de decisão por parte dos empregados de forma a compreenderem as características da organização.

A terceira hipótese (H3) do modelo de estudo refere-se à forma como as organizações incentivam e recompensam o comportamento empreendedor. Estatisticamente, esta hipótese apresenta um alfa correspondente a 0,752. O alfa obtido é inferior ao alfa de 0,88 obtido no estudo desenvolvido por Scheepers *et al.* (2008) e inferior ao alfa de 0,79 obtido por Hornsby *et al.* (2013). Como o alfa obtido neste estudo é superior a 0,7 e encontra-se perto dos outros alfas obtidos pelos estudos mencionados, este alfa demonstra a fiabilidade das recompensas e incentivos como um fator importante para o desenvolvimento do EC. Através da análise dos resultados obtidos, é possível verificar que 32,9% dos inquiridos não possuem opinião relativamente à existência de recompensas com base na atividade empreendedora. No mesmo sentido, 31,3% concordam com a existência de recompensas baseadas na atividade empreendedora contra 11,8% que discordam com a existência de recompensas nas empresas onde laboram. Analisando a média e moda obtidas para esta hipótese é possível verificar que em geral, os inquiridos não possuem opinião relativamente à existência de sistemas de recompensas baseados na atividade empreendedora. Através da ferramenta de Regressão Linear Múltipla obteve-se um valor de p para a H3 superior a 0,05. Neste sentido, a hipótese não é estatisticamente suportada pelos dados. Assim, é necessário realizar mais estudos para evidenciar a existência ou não em Portugal de sistemas de incentivos baseados na atividade empreendedora. Tendo em conta que a H3 não é comprovada, o CEAI permite evidenciar eventuais falhas na implementação deste tipo de estratégias na organização. Ao analisar as médias das perguntas referentes a RI2 (3,38) e RI4 (3,14) também é possível identificar que os inquiridos em geral não refletem a sua opinião relativamente a serem recompensados com base na inovação gerada, bem como, na forma como são incentivados para desenvolver atividades inovadoras. Tendo em conta estes resultados, é de salientar o referido por Scheepers (2011) que desenvolver um sistema de incentivos e de recompensas com base na atividade empreendedora transmite confiança e apoio aos empregados permitindo-lhes funcionar como parte de um *team* organizacional que pretende atingir determinados objetivos de crescimento. Os esforços de inovação dos indivíduos são impulsionados pelo apoio verbal (Krause, 2004), pelo reconhecimento dos esforços de inovação (Judge, Gryxell e Dooley, 1997) e por providenciar apoio, fornecendo os recursos necessários para implementar essas inovações (Nijhof, Krabbendam e Looise, 2002). Desta forma, torna-se importante incentivar e recompensar os empregados de forma a que estes desenvolvam ideias empreendedoras para o benefício da organização em Portugal.

A hipótese H4 está relacionada à forma como as empresas disponibilizam tempo para os seus funcionários trabalharem e desenvolverem atividades empreendedoras. Esta hipótese obteve um alfa de valor 0,797 que está de acordo com os alfas obtidos por Hornsby *et al.* (2013) e Scheepers *et al.* (2008). Tendo em conta o valor do alfa para esta hipótese, é possível evidenciar que a existência de disponibilidade de tempo representa um fator confiável para o desenvolvimento do EC. Ao analisar os resultados é possível verificar que a média e a moda da H4 correspondem a 3,02 e 3 respetivamente. Neste sentido é possível perceber que os inquiridos

em geral não possuem opinião relativamente à existência de disponibilidade de tempo para desenvolverem projetos inovadores. Constatou-se também que 36,7% dos inquiridos não possuem opinião relativamente à H4. Neste sentido, também é possível evidenciar que 22,5% concordam contra 23,4% que discordam sobre a existência de tempo disponível para desenvolverem projetos inovadores. Através da Regressão Linear Múltipla é possível evidenciar que o valor de  $p$  é superior a 0,05 ( $p=0,249$ ). Através deste valor, é possível verificar que a H4 não se comprova no contexto estudado. Desta forma, é necessária mais investigação para encontrar evidências para a existência de tempo disponível para os trabalhadores se envolverem e desenvolverem projetos inovadores. Como o CEAI permite verificar eventuais falhas na implementação deste tipo de estratégias, é possível identificar através da análise das médias das perguntas DT1 e DT2 encontram-se abaixo do valor 3 demonstrando que os trabalhadores em geral não dispõem de tempo para desenvolver novas ideias bem como em geral não possuem tempo disponível para realizar todo o seu trabalho. Akgun, Keskin, Byrne e Aren (2007) referem que a falta de tempo torna os empregados inseguros de forma a que não são capazes de completar uma dada tarefa específica. Os empregados de uma organização têm que ter perceção da existência de tempo para estes se envolverem de forma motivada em atividades inovadoras (Slevin e Covin, 1997). Neste sentido, ter disponibilidade de tempo é um fator importante que cria motivação entre os empregados para se envolverem em atividades empreendedoras e a gestão de topo deve verificar os problemas de tempo dos trabalhadores pois está diretamente relacionado à sua motivação e ajuda a aliviar o stress de trabalho (Darini, Pazhouhesh e Moshirini, 2011).

A hipótese H5 refere-se à forma como as organizações regulam o fluxo de informação e de inovação, apresenta um alfa correspondente a 0,846. Este valor suporta a ideia das fronteiras organizacionais como um fator importante para o desenvolvimento do EC, demonstrando a validade questionada pelos estudos de Hornsby *et al.* (2013) e Scheepers *et al.* (2008). Os resultados demonstram que 31,7% e 32,1% dos inquiridos não possuem opinião ou discordam relativamente à existência de um fluxo de informação e de inovação aberto pela organização, respetivamente. Para além disso, somente 4,9% dos inquiridos concordam completamente com a existência de fronteiras organizacionais reguladas nas organizações onde trabalham. Analisando a média e moda da H5 é possível verificar que a média é inferior a 3 e a moda é igual a 3. Neste sentido, é possível evidenciar que, em geral, os inquiridos não possuem opinião relativamente à existência de fronteiras organizacionais. Com base nos resultados da Regressão Linear Múltipla, é possível verificar que o valor obtido de  $p$  é superior a 0,05 demonstrando que não existe significância estatística relativamente a esta hipótese. Desta forma, a H5 não é suportada, demonstrando que é necessário avaliar a existência de um fluxo livre de informação e de inovação pelas organizações operando em Portugal. Analisando o valor das médias obtidas pelas perguntas resultantes do CEAI para as fronteiras organizacionais é possível verificar que a pergunta FO3 e FO7 apresentam uma média próxima de 2 demonstrando que, em geral, os inquiridos apresentam dúvidas relativamente aquilo que é esperado do seu trabalho em geral, bem como, em termos de qualidade, tempo e resultados. É importante ter

recursos de conhecimento em ambientes dinâmicos pois estes habilitam atividades inovadoras associadas à adaptação (Galunic e Rodan, 1998).

## 6. Conclusão do estudo

Este estudo teve como objetivo evidenciar a importância do Empreendedorismo corporativo (EC) e a importância de avaliar existência de antecedentes organizacionais de comportamento empreendedor para facilitar o desenvolvimento e aplicação de uma estratégia de EC. Primeiramente o estudo pretendeu validar o CEAI como uma ferramenta essencial para desenvolver uma estratégia de EC, que pode ser aplicada com fiabilidade em Portugal e em seguida teve como objetivo analisar a situação de Portugal relativamente à presença nas empresas dos cinco antecedentes organizacionais reportados por Hornsby *et al.* (1999).

Analisando os resultados, é possível concluir que o presente estudo contribuiu para a validação do CEAI como um instrumento fiável e que deve ser aplicado pelas organizações portuguesas para medirem o grau de EC e identificarem possíveis falhas e erros no desenvolvimento da sua estratégia de inovação. Estes resultados vão de acordo com os resultados obtidos por diversos investigadores que contribuíram para validar o CEAI como um instrumento fiável de medição do EC (Hornsby *et al.*, 2008; Rutherford e Holt, 2007; Hornsby *et al.*, 2013; Scheepers *et al.*, 2008; Scheepers *et al.*, 2012) para ser não só aplicado nos Estados Unidos da América, bem como, em diversos países do mundo (Lekmat e Chelliah, 2014; Wyk e Andosini, 2011; Umrami e Mahmood, 2015; Bhardwaj e Sushil, 2012).

Este instrumento de avaliação torna-se uma ferramenta fundamental que para além de ajudar a melhorar as *skills* empreendedoras dos empregados individuais (Montoro-Sánchez *et al.*, 2009) permite, identificar possíveis disparidades entre as perceções dos empregados com as perceções da equipa de gestão relativamente ao empreendedorismo (Wyk e Andonisi, 2011) o que é essencial numa organização (Marvel *et al.*, 2007).

A visão dos gestores perante o EC tem um papel crítico para desenvolvimento de um ambiente organizacional interno condutor ao EC. Desta forma, a aplicação do CEAI nas organizações providencia à gestão conhecimento de modo a facilitarem o desenvolvimento destes fatores organizacionais bem como a identificação de áreas problemáticas, ajudando assim, a reduzir o nível de *stress* entre os empreendedores (Hornsby *et al.*, 2008; Ahmad e Salim, 2009). Neste sentido, o CEAI pode ser utilizado em Portugal como uma ferramenta para desenvolver elementos de cultura organizacional e que promove resultados que podem incentivar diferentes estratégias de EC (Ireland *et al.*, 2009), que podem levar a níveis mais elevados de satisfação geral (Duygulu e Kurgun, 2009), bem como de satisfação intrínseca ou extrínseca do trabalho/função (Wyk e Andonisi, 2008).

Relativamente ao modelo de estudo desta dissertação, é possível concluir que é confirmada a presença de dois antecedentes (apoio da gestão ao empreendedorismo e de critérios de trabalho) nas empresas portuguesas. Nesse sentido, é possível evidenciar que em geral os gestores de topo procuram encontrar métodos de trabalho novos para os seus funcionários bem como encorajam o desenvolvimento de novas ideias para o bem da empresa, estando em geral, abertos às ideias e sugestões que surgem por parte dos empregados. Neste sentido, eles têm um papel fundamental para encorajar os empregados a acreditar que a inovação é esperada de todos os membros da organização (Scheepers, 2012). A existência de apoio da gestão ajuda a criar um capital social que encoraja os empregados a arriscar, sem terem receio de pôr em causa o seu trabalho ou a sua reputação (Floyd e Woolridge, 1997).

Através deste estudo também é possível concluir que em geral, as empresas deixam os seus funcionários serem criativos, dando liberdade para tentarem os seus próprios métodos de trabalho e usarem o seu próprio julgamento relativamente à execução das suas tarefas. Desta forma, o *mindset* empreendedor só é desenvolvido quando existe empoderamento dos empregados, participação ativa, criatividade e responsabilidade partilhada (Ngo e Lau, 2004) pois estes atributos melhoram o envolvimento, o empenho e o alerta dos empregados relativamente às atividades empreendedoras (Damanpour, 1991).

Relativamente à presença em Portugal de recompensas e incentivos baseados na atividade empreendedora dos funcionários, é possível concluir que a H3 não é comprovada. Assim, é necessária mais investigação para tentar analisar a presença de recompensas e incentivos baseados na atividade intra-empreendedora em Portugal. Verificando os dados é possível dizer que tal hipótese não é comprovada, talvez porque as empresas portuguesas em geral, não possuem sistemas de recompensas baseados na inovação desenvolvida pelos funcionários e não dão reconhecimento especial ao trabalhador caso este sobressaia no seu trabalho. As empresas inovadoras são caracterizadas por providenciarem recompensas baseadas na *performance* e por tornarem as ideias de pessoas inovadoras conhecidas na hierarquia organizacional, oferecendo desafios e aumentando responsabilidades dos empregados (Kuratko e Hodgetts, 2004). Neste sentido, o sistema de recompensas de uma organização pode ter um impacto significativo no EC oferecendo um reconhecimento especial aos projetos intra-empreendedores, adaptando as recompensas para as conquistas individuais, enfatizando a *performance* da empresa a longo prazo (Chandler *et al.*, 2000).

A existência de tempo livre para os funcionários de empresas portuguesas trabalharem em atividades inovadoras não é comprovada pelo presente estudo. Os dados transmitem que a H4 não é aprovada porque em geral, as empresas sobrecarregam os seus funcionários impedindo-os de trabalharem em outros projetos fora do seu horário laboral. Tendo em conta os resultados obtidos, é essencial avaliar os horários de trabalho nas empresas portuguesas de forma a que os empregados tenham tempo adequado para se envolverem em atividades empreendedoras (Ireland *et al.*, 2007). No entanto, Baskaran *et al.* (2018) referem que criar um ambiente

organizacional que induz o comportamento empreendedor entre os empregados é muito importante, ainda antes de assegurar, a disponibilidade de recursos e de tempo para ativar o comportamento empreendedor. Assim, torna-se importante investigar mais a presença de tempo disponível para trabalhar em ideias inovadoras, dentro das organizações portuguesas.

Referente à forma como as organizações portuguesas regulam o fluxo de informação e de inovação pela organização, é possível concluir que a H5 não se comprova, não havendo confirmação da presença de fronteiras organizacionais nas empresas em Portugal. Neste sentido é possível salientar que tal não se verifica, pois, as empresas portuguesas não asseguram a clareza na descrição de tarefas bem como não informam totalmente os funcionários sobre o que é esperado do seu trabalho tanto em termos de qualidade, quantidade, tempo e resultados. É considerada uma organização de alta flexibilidade, aquela de dispõe de uma boa comunicação e um livre fluxo de informação, que é essencial para desenvolver inovações eficientes (Bhardwaj e Sushil, 2012). Neste sentido, torna-se necessário mais investigação para verificar a existência deste antecedente nas organizações portuguesas.

Desta forma, o presente estudo para além de contribuir para a validação do CEAI como uma ferramenta fundamental para avaliar o EC, permite identificar que em geral, as empresas portuguesas apoiam o EC na teoria, no entanto analisando os cinco antecedentes organizacionais necessários para implementar uma estratégia de EC com sucesso, somente ao apoio da gestão de topo e aos critérios de trabalho lhes foram reconhecidas a sua presença nas organizações portuguesas.

O papel da gestão de topo é de tomar decisões estratégicas eficientes, estabelecendo a visão da empresa e os seus objetivos de forma clara. De uma perspetiva teórica, o presente estudo permite concluir que apesar de ter sido comprovada a existência de apoio da gestão de topo e de critérios de trabalho nas empresas portuguesas, é possível evidenciar que os gestores de topo falham ao estabelecer a sua visão, não disponibilizando tempo, recursos (conhecimento) e incentivos que são fatores essenciais para manter o capital humano motivado e confiante para desenvolver projetos inovadores.

## **6.1. Contribuições, limitações e futuras linhas de investigação**

De uma perspetiva teórica, este estudo providencia um passo importante para o melhor conhecimento dos antecedentes organizacionais que influenciam o Empreendedorismo corporativo (EC). No mesmo sentido, este estudo contribui para a literatura compilando as informações relevantes relativas ao EC e aos antecedentes organizacionais, num único documento. Através deste estudo, é possível contribuir para a literatura através da validação do CEAI como um instrumento imprescindível para avaliar o EC sem o envolvimento de custos, quer em contexto português bem como noutros países. Neste sentido, torna-se também

importante tentar universalizar o CEAI, adaptando-o aos contextos de países diferentes. O presente estudo pretende também contribuir para a criação de uma visão relativamente ao EC e à importância dos antecedentes organizacionais em Portugal.

Apesar das conclusões deste estudo, é de salientar a existência de algumas limitações. A recolha e a dimensão da amostra representam das principais limitações do estudo, pois devido à pandemia mundial resultante do vírus Covid-19 não foi possível durante o período de recolha de dados obter mais participantes. Vários inquiridos deram a sua opinião relativamente ao CEAI referindo que o instrumento é muito longo, não sendo agradável de preencher. O facto de este estudo ser aplicado em Portugal e a empresas de indústria transformadora, também apresenta uma limitação. Também é importante neste sentido salientar, que o presente estudo para além de contribuir para a validação do CEAI, faz a sua aplicação a empresas reais, com o objetivo de obter dados e informações reais. Neste sentido, a literatura ainda não apresenta muitos estudos com a efetiva aplicação do CEAI medindo as cinco áreas do mesmo, sendo também considerada uma das limitações do estudo.

Apesar de este estudo salientar os cinco condutores de um ambiente empreendedor, é importante realizar pesquisas adicionais para continuar a validar o CEAI como um instrumento fundamental para ajudar a guiar as empresas a implementar uma estratégia de EC com sucesso. Da mesma forma, torna-se importante aplicar o CEAI em diferentes setores para se conseguir obter a perceção dos mesmos relativamente ao EC, bem como continuar a investigar os antecedentes organizacionais condutores do ambiente empreendedor com o objetivo de alcançar vantagem competitiva. É também importante para as empresas portuguesas tomarem conhecimento relativamente ao CEAI devendo usá-lo como base para implementar uma estratégia de inovação, bem como para avaliar e analisar falhas e erros que são cometidos.

## 7. Bibliografia

Akehurst, G., Comeche, J. M., e Galindo, M.-A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), pp. 277-289.

Ali Umrani, W., e Mahmood, R. (2015). Examining the Dimensions of Corporate Entrepreneurship Construct: A Validation Study in the Pakistani Banking Context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (6), pp. 278-283.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., e Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), pp. 501-513.



- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., e Kilic, K. (2010), Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, *Management Decision*, 48(5), pp.732-755.
- Altaf M., Mokhtar S. S. M e Ghani N. H. A. (2019). Employee Brand Equity: Mediating Role of Brand Role Clarity and Employee Brand Commitment. *Pertanika Journal Social Science and Human*. 27 (T), pp. 165 - 175.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., e Eshima, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), pp. 1579-1596.
- Antoncic, B., e Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 495-527.
- Appelbaum, E. (2002). The impact of new forms of work organization on workers”, em Murray, G., Be langer, J., Giles, A. e Lapointe, P. (Eds), *Work and Employment Relations in the High-performance Workplace*, Continuum, London, pp. 120-49.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., e Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Armbruster, B. B. (1989). Metacognition in creativity. In J. A. Glover, R. R. Ronning e C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of Creativity* (pp. 177-182). New York: Plenum Press.
- B. Efron e R. Tibshirani (1986). Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy. *Statistic Science* 1(1), pp. 54-75.
- Bagozzi, R. P., e Yi, Y. (1988). *On the evaluation of structural equation models*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94.
- Baron, J. N., Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: frameworks for general managers*. John Wiley & Sons.
- Baskaran, A., Tang, M., Thiruchelvam K., Shahabudin, S. M., e Chan, T. S. Y. (2019). Social Entrepreneurship and Inclusive Growth: Attributes, Perceptions and Roles of Business Incubators and Intermediaries in Malaysia. *Science, Technology and Society*. p. 1-21.
- Bau, F., e Dowling, M.J. (2007). An empirical study of reward and incentive systems in German entrepreneurial firms, *Schmalenbach Business Review*, 59, April, pp. 160-175.
- Becker, B.; Gerhart, B (1996). The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.

Bhardwaj, B. R., e Sushil. (2012). Internal environment for corporate entrepreneurship. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), pp. 70-87.

Bhardwaj, B.R. e Sushil, M.K. (2011). Corporate entrepreneurship: case of a software giant from India, *Journal of Management Development*, 24(3), March, pp. 1-21.

Billikopf, G. (2006). *Empowerment and delegation. Labor management in agriculture: cultivating personnel productivity. The Regents of the University of California. Agriculture and Natural resources, second edition.*

Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 207-229.

Boyd, B. K., Salamin, A. (2001). Strategic rewards systems: A contingency model of pay system design, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 777-792.

Brazeal, D.V. (1993). Organizing for internally developed corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 75-90.

Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 23, pp. 1349-1363.

Carvalho, A., e Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das Boas Práticas*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.

Chandler, G.N., Keller, C. e Lyon, D.W. (2000), Unravelling the determinants and consequences of an innovation supportive organisational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), pp. 59-77.

Chen, C.C., Greene, P. e Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 295-316.

Cheng Tseng, Chien-Chi Tseng, (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), pp. 108-120.

Chesbrough, H., e Vanhaverbeke, W. (2014). *A classification of open innovation and open business models*. OUP.

Cong, C., Dempsey, M. Xie, H. M. (2017). Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), pp. 20-34.

Covin, J., Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp. 47-64.

Covin, J. G., e Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.

Covin, J.G., Slevin, D.P. e Heeley, M.B. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), pp. 175 - 210.

Covin, J.G., Slevin, D.P., (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory Practice*, 16 (1), pp. 7-25 (Fall).

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.

Dada, O., e Fogg, H. (2014). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal*, 34(1), pp. 86-104.

Daft, R.L. (2006), *The New Era of Management*. Thomson South-Western, Mason, OH.

Darini, M., Pazhouhesh, H., e Moshiri, F. (2011). Relationship between employee's innovation (creativity) and time management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, pp. 201-213.

De Hoogh, A. H. B. e Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), pp. 297-311.

De Jong, J. e Wennekers, S. (2008). Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), p. 1-47.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. e McGee, J.E. (1999), Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), pp. 85-102.

Duane Ireland, R., e Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), pp. 49-59.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., e Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 565-573.

- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., e Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), pp. 1353-1369.
- Felin, T. e Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy*, 43(5), pp. 914-925.
- Floyd, S. W., e Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), pp. 465-485.
- Fornell, C. D., e Lacker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50.
- Foss, K., e Foss, N. J. (2000). Theoretical isolation in contract theory: suppressing margins and entrepreneurship. *Journal of Economic Methodology*, 7(3), pp. 313-339.
- Galuni, D. C. e Rodan, S. (1998). Resource recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), pp. 1193-1201.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., Powers, J. B., e Gartner, W. B. (2002). Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), pp. 187-206.
- Geletkanycz, M. A. e Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), pp. 654-681.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J., e Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), pp. 116-127.
- Goosen, C. J., De Coning, T. J., e Smit, E. V. D. M. (2002). Corporate entrepreneurship and financial performance: The role of management. *South African Journal of Business Management* 33(4), pp. 21-27.
- Guth, W.D., e Ginsberg, A., (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 5-15 (special issue).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., e Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), pp. 139-152.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., e Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), pp. 414-433.

Hansen, M. T. (1999). The search- transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. Article. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 82-111,

Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

Hayton, J.C., e Kelley, D.J. 2006. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), pp. 407-427.

Henseler, J., Ringle, C. M., e Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp. 115-135.

Henseler, J., Ringle, C. M., e Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In R. R. Sinkovics e P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in International Marketing*, 20, pp. 277-320.

Henseler, J., Ringle, C. M., e Sinkovics, R. R. (Eds.). (2009). *Advances in International Marketing*. pp. 277-319.

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., e Mathieu, J. E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), pp. 1385-1399.

Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13-28.

Holt, D. T., Rutherford, M. W., e Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), pp. 40-54.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., e Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), pp. 253-273.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., e Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 236-247.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., e Montagno, R.V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), pp. 9-24.

Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., Montagno, R.V., (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory Practice*, 17 (2), pp. 29-37 (Spring).

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Holt, D.T., e Wales, W.J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), pp. 937-955.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), pp. 195-204.

Ireland, R., Covin, J. e Kuratko, D., (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurial Theory & Practice*, 33(1), pp. 19-46.

Ireland, R.D. e Webb, J.W. (2007a). Across- disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33(6), pp. 891-927.

Ireland, R.D., Kuratko, D.F., e Covin, J.G. (2003). Antecedents, Elements, and Consequences of Corporate Entrepreneurship Strategy. Best Paper Proceedings: *Academy of Management*, Annual Meeting, Seattle Washington.

Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. e Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 753-762.

Jeppesen, L. B., e Lakhani, K. R. (2010). Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search. *Organization Science*, 21(5), pp. 1016-1033.

Joe F. Hair Jr, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins e Volker G. Kuppelwieser, (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), pp.106-121.

Joshi, A., Pandey, N. e Han, G. (2009). Bracketing team boundary spanning: Na examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, pp. 731-759.

- Judea Pearl. (2009). Causal inference in statistics: An overview. *Statistic Survey*, 3, pp. 96-146.
- Judge, W. Q., Gryxell, G. E., e Dooley, R. S. (1997). The new task of R&D management: Creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 39, pp. 72-85.
- Kalmil, P., e Kauhanen, A. (2008). Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from Finland. *Industrial Relations*, 47(3), pp. 430-459.
- Khajeheian, D., e Friedrichsen, M. (2017). Innovation inventory as a source of creativity for interactive television. In *Digital transformation in journalism and news media*, pp. 341-349.
- Krause, N. (2004). Stressors Arising in Highly Valued Roles, Meaning in Life, and the Physical Health Status of Older Adults. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 59(5), pp. 287-297.
- Kriegesmann, B., T. Kley and M. G. Schwering (2005), Creative Errors and Heroic Failures: Capturing Their Innovative Potential. *Journal of Business Strategy*, 26(3), pp. 57-64.
- Kuratko, D. F. (2004). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 577-598.
- Kuratko, D. F. e Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 1-18.
- Kuratko, D. F., e Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 9(3), pp. 323-335.
- Kuratko, D. F., e Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*, 7th ed. Mason, OH: Thomson/SouthWestern Publishing.
- Kuratko, D. F., e Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), pp. 42-60.
- Kuratko, D. F., Goldsby, M. G., e Hornsby, J. S. (2012). *Innovation acceleration: Transforming organizational thinking*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., e Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, pp. 37-47.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., e Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), pp. 699- 716.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Montagno, R.V., (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *Advantage Management Journal*, 58(1), pp. 28-33 (Winter).

Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S., (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 49-58.

Kushary, D., Davison, A. C., e Hinkley, D. V. (1997). Bootstrap Methods and Their Application. *Technometrics*, 42(2), pp. 216-232.

Lau, C., e Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), pp. 685-703.

Lekmat, L., e Chelliah, J. (2014). What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand?. *Contemporary Management Research*, 10(3), pp. 181-202.

Lumpkin, G. T. (2007). *Intrapreneurship and Innovation 1. The psychology of entrepreneurship*, p. 237.

Luthans, F. e Stajkovic, A.D. (1999), Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 49-57.

Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. J., e Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 219-238.

Marrone, J. A., Tesluk, P. E., e Carson, J.B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary spanning behaviour. *Academy of Management Journal*, 50(6), pp. 1423-1439.

McEvily, B. e Zaheer, A. (1999). Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1133-1156.

McGrath, R.G., Venkataraman, S., MacMillan, I.C. (1994). The advantage chain: antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal Business Venturing*, 9, pp. 351 - 369.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), pp. 770-791.

Monsen, E., Patzelt, H., e Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), pp. 105-130.



Montoro-Sánchez, A., Ortiz-de-Urbina-Criado, A. e Romero-Martínez, A. (2009). The Decision to Use Alliances as Corporate Entrepreneurship: The Role of Resources and Skills. *Group Decision Negotiation*, 18, pp. 419-430.

Morris, M. H., e Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. South-Western Pub.

Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F., e Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), pp. 1057-1084.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., e Covin, J. G. (2011). *Corporate entrepreneurship & innovation (3rd ed.)*, Mason, OH: South-Western/Thomson Publishers.

Morris, M.H., Kuratko, D.F., e Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Mason, OH: South-Western College Publishers.

Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. e Ndubisi, N.O. (2010). Entrepreneurship: it's relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), pp. 336-345.

Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), pp. 745-768.

Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan, S. e Rowland, F. (2004). Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 11(3), pp. 238-266.

Orth, M., e Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), pp. 601-612.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, pp. 173-188.

Piller, F. e Reichwald, R. (2009). *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung (2. Auflage)*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Pinchot, Gifford (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Urbana, IL: University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship .

Polit, D. F., Becker, C. T. e Hungler, B. P. (2004) *Fundamentos de pesquisa em enfermagem. 5ªed.* Porto Alegre: Artes Médicas.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., e Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp. 761-787.

Ray Reagans, Ezra W. Zuckerman, (2001) Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science* 12(4), pp. 502-517.

Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas.

Ringle, C. M., Wende, S., e Will, S. (2005). *SmartPLS 2.0 beta.* University of Hamburg, Hamburg

Rito, P. (2006). *O sistema de recompensas - remunerações e benefícios.* Revista TOC, 80, pp. 44-55.

Rosenkopf, L. e Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), pp. 287-306.

Ryan, J. C., e Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 2116-2129.

Santos, F. M., e Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), pp. 491-508.

Scheepers M. J. V. (2012). Antecedents of Strategic Corporate Entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5) pp. 400- 424.

Scheepers, M., Hough, J. e Bloom, J., (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *South African Business Review*, 12(3), pp. 50-75.

Schindehutte, M., Morris, M. H., e Kuratko, D. F. (2000). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), pp. 18-30.

Sebora T.C., e Theerapatvong T. (2010), Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship Management Journal*, 6, pp. 331-350.

Seixo, J. (2007). *Gestão de Desempenho.* Lisboa: LIDEL.

Sharma P, Chrisman JJ (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp. 11-27.

- Shethees Baskaran (2017). The role of work discretion in activating entrepreneurial orientation among employees. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(2), pp. 11 - 24.
- Slevin, D. P., e Covin, J. G. (1998). Time, growth, complexity, and transitions: Entrepreneurial challenges for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), pp. 53-68.
- Slevin, D.P., Covin, J.G., 1997. Time, growth, complexity and transitions: entrepreneurial challenges for the future. *Entrepreneurship Theory Practice*, 22, pp. 43-68.
- Sousa, C. M., Coelho, F., e Guillamon-Saorin, E. (2012). Personal values, autonomy, and self-efficacy: Evidence from frontline service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), pp. 159-170.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel, pp. 140-145.
- Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F., (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 521-536.
- Stopford, J.M., e Baden-Fuller, C. (1991). Creating corporate entrepreneurship. Paper presented at the *Strategic Process Research Conference*, Norwegian School of Management, Oslo.
- Swart, J. e Kinnie, N. (2014). Reconsidering Boundaries: Human Resource Management in a Networked World. *Human Resource Management*, 53(2), pp. 291-310.
- Tajeddini, K., Elg, U. e Trueman, M. (2013). Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), pp. 453-462.
- Tang, Z., Hull, C. E., e Rothenberg, S. (2012). How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), pp. 1274-1303.
- Van Wyk R, Adonisi M (2008). The role that entrepreneurial characteristics play in predicting job satisfaction. *South African Journal of Economics and Managerial Science*, 11(4), pp. 391-407.
- Van Wyk, R. e Adonisi, M., (2011). An eight-factor solution for the corporate entrepreneurship assessment instrument. *African Journal of Business Management*, 5(8), pp. 3047-3055.
- Van Wyk, R. e Adonisi, M., (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *African Journal of Business Management*, 43(3), pp. 65-78.

Wales, W. J., Gupta, V. K., e Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), pp. 357-383.

Wang, C. L. Altinay, L. (2012). Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 30(1), pp. 3-23.

Wang, G. and R. G. Netemeyer (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Academy of Marketing Science* 30(3), pp. 217-228.

Wiklund, J., e Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), pp. 1307-1314.

Williamson. Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relations/contracting*. London, Collier Macmillan Publishers.

Yaşlıoğlu, D. T., Temelli, E., e Aydinlik, A. U. (2017). Intrapreneurial characteristics of NGOs in Turkey. *The International Journal Of Business & Management*, 5(3), pp. 185-190.

Zahra, S.A., (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259-286.

Zahra, S.A., Covin, J.G., (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 43-58.

Zahra, S.A., Jennings, D.F. e Kuratko, D.F. (1999), The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), p. 45.

Zahra, S.A., Nielsen, A.P., Bogner, W.C., 1999. Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory Practice*, 23(3), pp. 169-190.

## 8. Anexos

### Questionário de avaliação do Empreendedorismo nas Organizações (CEAI)

- Este questionário tem por objetivo ajudar-nos a perceber qual o ambiente da empresa e a sua relação relativamente ao empreendedorismo e inovação. Os resultados servirão para um estudo no âmbito de mestrado na Universidade da Beira Interior.
- Por favor leia as questões seguintes e responda consoante a escala em baixo indicando “1”: **discordo completamente** a “5”: **concordo completamente** perante as diversas afirmações.
- As respostas são anónimas e confidenciais por isso pedimos que sejam o mais sinceros possível. Obrigado pela sua cooperação!!

#### Escala de respostas

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

1. A empresa onde trabalha mantém relações comerciais internacionais?
  - Sim
  - Não
2. Qual o cargo que ocupa na empresa?

\_\_\_\_\_

#### Secção 1: Suporte da direção (gestor) para o Empreendedorismo:

\_\_\_ **AG1.** A empresa onde trabalho é rápida a utilizar métodos de trabalho novos/ melhorados.

\_\_\_ **AG2.** A empresa onde trabalho é rápida a usar métodos de trabalho melhorados/ criados por trabalhadores.

\_\_\_ **AG3.** Na empresa onde trabalho encorajam o desenvolvimento de novas ideias para o bem da empresa.

\_\_\_ **AG4.** Os gestores do topo (hierarquia) estão abertos às minhas ideias e sugestões.

\_\_\_ **AG5.** São promovidos aqueles que desenvolvem e criam ideias novas e inovadoras.

\_\_\_ **AG6.** Os empregados que apresentam ideias inovadoras frequentemente recebem incentivos e encorajamento da equipa de gestão.

\_\_\_ **AG7.** Os encarregados com projetos/ produção estão permitidos de tomar decisão sem ter que elaborar justificações ou necessitar aprovações do topo.

\_\_\_ **AG8.** Os gestores encorajam os empregados com espírito inovador a contornar regras e procedimentos de modo a estar atento a novas ideias.

\_\_\_ **AG9.** Alguns gestores de topo são reconhecidos pela sua experiência como processos de inovação.

\_\_\_ **AG10.** O dinheiro encontra-se normalmente disponível para ajudar arrancar novas ideias e novos projetos.

\_\_\_ **AG11.** Indivíduos com projetos inovadores de sucesso recebem recompensas adicionais para além da sua remuneração normal estipulada pelo seu esforço e dedicação.

\_\_\_ **AG12.** Existem várias opções dentro da organização para trabalhadores receberem recompensas/ apoio financeiro perante as suas ideias/ projetos inovadores.

\_\_\_ **AG13.** Os trabalhadores são encorajados a arriscar ( risco calculado) com as suas ideias.

\_\_\_ **AG14.** Os indivíduos abertos a arriscar são regularmente reconhecidos pela sua vontade de dirigir novos projetos independentemente de terem sucesso ou não.

\_\_\_ **AG15.** Arriscar é um termo considerado como atributo positivo pelos trabalhadores da empresa.

\_\_\_ **AG16.** A empresa suporta projetos pequenos e experimentais mesmo sabendo que alguns vão sem alguma dúvida falhar.

\_\_\_ **AG17.** É dado tempo livre a um empregado para desenvolver o projeto com uma ideia boa.

\_\_\_ **AG18.** Dentro da organização existem pessoas com espírito para criar novas ideias dentro e fora dos limites dos departamentos.

\_\_\_ **AG19.** As pessoas são encorajadas a partilhar conhecimento com outros empregados e outros departamentos bem como ideias e projetos.

## **Secção 2: Descrição do meu trabalho**

\_\_\_ **DT1.** Sinto que sou o meu próprio chefe e não preciso constantemente confirmar as minhas decisões com alguém.

\_\_\_ **DT2.** Críticas duras e punições resultam de erros que aconteceram no trabalho.

\_\_\_ **DT3.** A empresa onde trabalho deixa-me ser criativo e tentar os meus próprios métodos de trabalho.

\_\_\_ **DT4.** Esta empresa dá liberdade de usar o meu próprio julgamento.

\_\_\_ **DT5.** A empresa dá liberdade de fazer coisas que fazem uso das minhas capacidades.

\_\_\_ **DT6.** Tenho liberdade de decidir o que fazer no meu trabalho.

\_\_\_ **DT7.** É da minha responsabilidade decidir como fazer o meu trabalho.

\_\_\_ **DT8.** Quase sempre decido o que fazer no meu trabalho.

\_\_\_ **DT9.** Tenho tanta autonomia no meu trabalho que sou deixado sozinho para fazer o meu trabalho.

\_\_\_ **DT10.** Eu raramente sigo os mesmos métodos de trabalho/ processos para executar as minhas principais tarefas diárias.

### **Secção 3: Recompensas/ Incentivos**

\_\_\_ **RI1.** O meu supervisor ajuda-me a executar as minhas tarefas removendo eventuais obstáculos/problemas.

\_\_\_ **RI2.** As recompensas que recebo dependem da minha inovação no trabalho.

\_\_\_ **RI3.** O meu supervisor dá-me mais responsabilidades se eu fizer bem o meu trabalho.

\_\_\_ **RI4.** O meu supervisor vai me dar um reconhecimento especial se eu realizar o meu trabalho especialmente bem.

\_\_\_ **RI5.** O meu supervisor vai falar com o seu superior e dizer que o meu trabalho é extraordinário.

\_\_\_ **RI6.** Existem vários desafios no meu trabalho.

### **Secção 4: Disponibilidade de tempo:**

\_\_\_ **DT1.** Nos últimos três meses tive tanto trabalho que me impediu de desenvolver novas ideias.

\_\_\_ **DT2.** Tenho sempre tempo disponível para fazer todo o meu trabalho.

\_\_\_ **DT3.** Tenho o tempo certo para conseguir fazer as minhas tarefas.

\_\_\_ **DT4.** O meu trabalho está estruturado de forma em que não tenho tempo para pensar em outros problemas organizacionais.

\_\_\_ **DT5.** Sinto que estou constantemente a trabalhar com restrições de tempo ou com o tempo contado.

\_\_\_ **DT6.** Eu e os meus colegas de trabalho arranjam sempre tempo para resolver problemas de longa duração da empresa.

### **Secção 5: Limites organizacionais:**

\_\_\_ **FO1.** Nos últimos três meses, sempre segui práticas/ procedimentos (normais) para realizar as minhas maiores tarefas.

\_\_\_ **FO2.** Existem várias regras e procedimentos escritos para realizar as minhas tarefas principais.

\_\_\_ **FO3.** Não tenho dúvidas daquilo que esperam do meu trabalho.

\_\_\_ **FO4.** Existe pouca incerteza nas minhas tarefas/ função.

\_\_\_ **FO5.** No último ano, o meu supervisor conversou sobre o meu regular desempenho nas tarefas.

\_\_\_ **FO6.** A descrição das minhas tarefas especifica claramente o que é necessário para realizar o meu trabalho e como serei avaliado.

\_\_\_ **FO7.** Claramente sei qual o nível de trabalho que é esperado de mim em termos de quantidade, qualidade, tempo e resultados.